



Case: Aleksi 13 tavaratalo

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

2010 Laurea Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon

Case: Aleksi 13 tavaratalo

Brommels, Aino
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Brommels, Aino

Esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon Case: Aleksi 13 tavaratalo

Vuosi	2010	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Tämä on tutkielmatyyppinen opinnäytetyö. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka suomalaisen Aleksi 13 tavaratalon myyntihenkilöstön esimiehet, myyntipäälliköt motivoivat työntekijöitään tällä hetkellä, ja kuinka he voisivat työskentelyllään motivoida myyntihenkilöstöä paremmin. Tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia siitä, kuinka myyntihenkilöstö työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta.

Tutkimus pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen, jossa pääkäsitteinä ovat esimiestyö, työmotivaatio ja motivoiminen. Tutkimuksessa käytetty tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto saatiin tekemällä kyselytutkimus kohdeorganisaatiossa. Kyselytutkimus suoritettiin myyntihenkilöstölle tehdyllä kyselylomakkeella, jonka kysymykset koskivat myyntihenkilöstön työmotivaatiota ja henkilöstön lähimmän esimiehen vaikutusta siihen. Tutkimusaineiston analysoimisella päästiin tutkimuksen tavoitteeseen, kehitysehdotuksien tuottamiseen Aleksi 13 tavaratalolle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että Aleksi 13 tavaratalon esimies voi motivoida myyntihenkilöstöä paremmin pyrkimällä kehittämään omaa ja myyntihenkilöstön keskinäistä kanssakäymistä. Esimiehen tulisi antaa enemmän positiivista ja rakentavaa palautetta, kannustaa työntekijöitä, sekä selkeyttää tavoitteita ja yhteisiä toimintatapoja. Tiedonkulun, tasa-arvon ja yhteishengen edistäminen työyhteisössä koettiin tärkeinä kehityskohteina. Tutkimuksen tuloksien yhteenvedoksi saadaan, että esimiehen tulisi lisätä vuorovaikutusta työyhteisössään.

Asiasanat esimiestyö, työmotivaatio, motivoiminen

Brommels, Aino

How Do Sales Managers Influence the Work Motivation of the Sales staff: Alekski 13 Clothing Store

Year 2010

Pages

54

The purpose of this thesis was to investigate how the closest superiors of the sales staff, sales managers, in the Finnish Alekski 13 clothing store, can affect the work motivation of their subordinates. The objective was to produce development proposals to the company, so that the managerial work could be conducted more effectively to increase the work motivation of the sales staff.

The thesis consists of a qualitative research, which was based on the theoretical framework of leadership, work motivation and motivating. A questionnaire was executed in the Alekski 13 clothing store located in Aleksanterinkatu 13, Helsinki. The sales staff of the store answered a questionnaire concerning their own work motivation and the effect the sales managers have on their work motivation. The objective of this thesis was accomplished by analyzing the answers of the employees.

The results of the study indicate that sales managers in the Alekski 13 clothing store could motivate the sales staff better by being more in face to face contact with their subordinates and by encouraging the sales staff to do so as well amongst them selves. The answers showed that sales staff longed for more positive feedback and constructive criticism and hoped for more fluent flow of information. The superiors should inspire the employees, and try to clarify the company's objectives. Sales managers should try to promote equality and good team spirit within the work community. In summary, sales managers should focus on communicating efficiently and on improving the quality of communication and information flow within the work community to motivate the sales staff.

Keywords leadership, work motivation, motivating

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Aleksi 13 tavaratalo.....	7
3	Työhön motivointi.....	7
3.1	Esimiestyö	8
3.2	Työmotivaatio.....	10
3.3	Motivoimisen keinot	14
3.4	Palkitseminen ja palaute	17
3.5	Työn organisoiminen, tavoitteiden asettaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen.....	20
3.6	Työilmapiiri ja yhteiset pelisäännöt	21
3.7	Työntekijän työmotivaation merkitys organisaatiolle	22
4	Tutkimuksen toteutus	23
4.1	Tutkimuksen suunnittelu.....	23
4.2	Tutkimuksen tutkimusmenetelmät.....	24
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	25
4.4	Kyselytutkimus.....	26
5	Tulokset.....	29
5.1	Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden taustatiedot	30
5.2	Esimies ja vastaajan henkilökohtainen työmotivaatio.....	32
5.3	Työn tavoitteellisuus ja itsensä kehittäminen	34
5.4	Palaute, kehityskeskustelut ja palaverit	37
5.5	Työyhteisö	39
6	Johtopäätökset	44

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön aiheena on esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuksen kohteena on suomalainen Aleksi 13 tavaratalo, sen myyntihenkilöstö sekä myyntipäälliköt. Tutkimuskohteeksi valikoitui Aleksi 13, sillä tämän työn kirjoittaja eli tutkija työskentelee kyseisessä organisaatiossa myyjänä ja haluaa kehittää toimintaa työpaikallansa. Yhteistyöhenkilönä tutkimuksen suorittamisessa toimii organisaation aluemyyntipäällikkö Marko Vuorinen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka esimiehet Aleksi 13 tavaratalossa motivoivat työntekijöitään tällä hetkellä, ja kuinka myyntihenkilöstö kokee että esimiehet voisivat työskentelyllään motivoida heitä lisää. Tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia siitä kuinka työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta organisaation sisällä. Tutkijan henkilökohtainen tavoite on kehittää omaa osaamistaan sekä tutkia ja kehittää yhtä osa- aluetta työelämässä omalla työpaikallaan. Saadun tutkimusaineiston analysoinnista syntyneet kehitysehdotukset ovat Aleksi 13 organisaation käytettävissä.

Tutkimus on rajattu käsittelemään motivaatioon vaikuttavista tekijöistä pelkkää esimiestyön vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Tutkimuksessa käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto saatiin tekemällä kyselytutkimus kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation myyntihenkilöstö toimii tiiviisti osastonsa esimiehen alaisuudessa, joten asian tutkimisen ja sen kautta kehittämisen toivotaan olevan hyödyksi organisaation toiminnalle tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua, sisällysluettelon, suomen- ja englanninkielisen tiivistelmän, lähteet sekä liitteet. Työn ensimmäisenä lukuna johdanto esittelee teoksen pääpiirteittäin. Toisessa luvussa esitellään organisaatio, jolle hyöty opinnäytetyöstä tulee. Luku kolme käsittelee teoreettista viitekehystä johon työ pohjautuu. Luvussa neljä paneudutaan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheisiin, ja viidennessä luvussa saadut tutkimustulokset esitellään. Kuudes luku pitää sisällään tutkimustyön kautta syntyneet lopulliset johtopäätökset, jotka ovat kehitysehdotuksia tutkimuskohteena toimivan organisaation käyttöön. Yhdeksännessä luvussa esitetään myös yhteenveto tutkimustavoitteisiin pääsemisestä.

2 Aleksi 13 tavaratalo

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Aleksi 13 on suomalainen vaateketju, jonka etuna on suomalainen osaaminen ja Suomeen rantautuneista kansainvälisistä ketjuista erottuminen. Aleksi 13 ketjun laajentaessa toimintaansa vuosittain vaihtelee myymälöiden määrä jatkuvasti, mutta nyt myymälöitä on noin 30. Aleksi 13 tavaratalo on ensimmäinen Aleksi 13 ketjusta, ja se avattiin vuonna 1967 Aleksanterinkatu 13:sta, nimensä mukaisesti. Aleksi 13 ketjun omistaa suomalainen L -Fashion Group Oy, joka on 100-vuotias vaatetusalan sukuyritys. (Tapamme toimia -ohjekansio.)

Aleksi 13 tavaratalon myymäläpuoli on viisikerroksinen, ja talon kuudes kerros toimii konttorin työskentelypisteinä ja henkilöstön tilana. Tavaratalossa työskentelee tänä päivänä myymälähenkilökuntaa noin 80 henkilöä, ja konttorin puolella toimii noin 30 henkilöä. Aleksi 13 ketju käyttää yhteistä Tapamme toimia -ohjekansiota niin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kuin ohjenuorana organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Tapamme toimia -ohjekansio esittelee organisaation arvot, liikeidean, henkilökunnan työtehtävät ja ohjeet sekä työsuojeluun ja työturvallisuuteen liittyviä tietoja. Organisaation liikeideana on myydä ja markkinoida rentoa käyttömuotia nuorekkaalle, muotia seuraavalle kuluttajalle jatkuvasti uusiutuvassa ja palvelevassa myymälämiljöössä. L-Fashion Group-yhtymän ja Aleksi 13 organisaation yhteisiä arvoja ovat sisäinen yrittäjyys, osaaminen, sitoutuminen, pitkäjänteisyys, positiivisuus, avoimuus sekä lisäksi divisioonien omat täydentävät arvot. (Tapamme toimia -ohjekansio.)

Tämän tutkimuksen tavoite pyrittiin savuttamaan myyntihenkilöstölle tehdyllä kyselyllä. Tutkimuksessa käytetyn kyselyn kysymykset koskevat työntekijöiden työmotivaatiota, ja esimiehen työskentelyn vaikutusta siihen. Nämä esimiehet ovat Aleksi 13 tavaratalossa myyntihenkilöstön lähimpinä esimiehinä toimivat neljä myyntipäällikköä. Myyntipäälliköt johtavat eri osastoja tavaratalossa, mutta myyntipäälliköt ja tavaratalon eri osastojen työntekijät toimivat yhteistyössä keskenään. Myyntipäälliköt ottivat tutkimuksen vastaan myönteisesti sen lähtiessä käyntiin. Tutkimuksen ollessa jo käynnissä, 4.kerroksen myyntipäällikkö vaihtoi toimipistettä. Tämän vuoksi 4. kerroksen työntekijät vastasivat kyselyyn ajatellen entistä lähintä esimiestään.

3 Työhön motivointi

Tässä luvussa käsitellään teoriapohjaa, johon tutkimus tukeutuu. Teoreettinen viitekehys avaa käsitteet joita tutkija käyttää työssään. Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään kuinka esimiehen työskentely vaikuttaa myyntihenkilöstön työmotivaatioon Aleksi 13

tavaratalossa, ja koota kehitysehdotuksia siitä kuinka työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta. Tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä ovat esimiestyö, työmotivaatio, ja esimiehen eri keinot motivoida työntekijää. Näitä käsitteitä ja keinoja käsitellään seuraavissa teoria luvuissa. Tutkielman teoreettinen osuus selvittää myös sen, kuinka organisaatio hyötyy työntekijän motivoituneisuudesta työhön, ja sitä kautta tästä tutkimuksesta.

Eskola & Suoranta kirjoittavat, kuinka teoriaa voidaan hyödyntää keinona tuottaa teorian avulla uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2000, 81). Tutkimuksessa käytetty teoria on ollut apuna käytännön tutkimustyössä, ja teoreettisen pohjan avulla pyritään tässä tutkimuksessa tehdyllä käytännön työllä löytämään uutta hyödyllistä tietoa. Seuraavana esiteltävästä teoreettisesta viitekehyksestä nousee esiin kyselytutkimuksen toteuttamisessa käytetyt teemat. Nämä teemat ovat motivoimisen keinoja, joita Aleksi 13 tavaratalon myyntipäälliköt käyttävät työssään. Teoria sitoutuu yhteen käytännön työn kanssa, kun kyselyn vastaukset kertovat, mitä myyntipäälliköiden esimiestyössä tulisi kehittää.

3.1 Esimiestyö

Esimiestyö on käsite joka esitellään heti opinnäytetyön otsikossa. Käsite on tutkimukselle tärkeä, sillä tutkimuksessa tutkitaan esimiestä työmotivaation aikaansaajana ja edesauttajana. Tämän vuoksi on tarpeellista selkeyttää, mitä kaikkea esimiestyö pitää sisällään, ja mitkä ovat esimiehen todelliset mahdollisuudet vaikuttaa työmotivaatioon. Esimiestyö johon huomio kiinnitetään tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, on myyntihenkilöstön lähempien esimiesten työ. Nämä esimiehet ovat tavaratalon myyntipäälliköitä, ja he johtavat oman osastonsa työntekijöiden toimintaa. Eri kirjallisuuslähteet rinnastavat esimiestyön johtamisen vierelle. Tässä luvussa teorialähteet keskustelevat, mistä kaikesta esimiestyössä ja johtajuudessa on kyse.

Hyppäsen (2007, 7) mukaan esimiestyö on johtamista. Se sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai ryhmiin. Piili kirjoittaa johtajuuden määrittelemisestä toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Piili 2006, 14.) Piili jakaa ihmisten johtamisen ulottuvuudet kolmeen osa-alueeseen. Hän kertoo, kuinka organisaatio toimii omia päämääriään kohti hyödyntäen työvoimaa ja muita resurssejaan. Työntekijöiden on oltava osaavia ja sitouduttava tavoitteiden toteuttamiseen omalla panoksellaan. Se edellyttää työntekijöiltä tahtoa, halua ja motivaatiota. Ihmisten johtamisen keskeiset ulottuvuudet ovat

siis motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Onnistuneessa esimiestyössä esimies huolehtii näistä kaikista kolmesta asiasta. (Piili 2006, 20.)

Aleksi 13 organisaatio on palveluyritys. Joutsenkangas & Heikurainen (1996, 40) kertovat kirjassaan Esimiehenä palveluyrityksessä esimiehen työskentelystä juuri Aleksi 13-organisaation kaltaisessa paikassa. Esimiehen tehtäviin palveluyrityksessä kuuluu työn suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 40). Menestyäkseen työssään esimies tarvitsee alaan liittyvää ammattitietoa ja asiantuntemusta sekä ihmisten käsittelyyn liittyviä taitoja, kuten työntekijöiden motivointi (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 71). Joutsenkangas & Heikurainen (1996, 39) kertovat, kuinka esimiehen tehtävät voi jakaa kahteen kategoriaan, asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen. Asioista huolehtiminen pitää sisällään mm. tavoitteiden asettelua, asiakaspalvelun suunnittelua, ja tulosten arvioimista. Ihmisistä huolehtiminen käsittää sisälleen mm. työntekijöiden tarpeen huomioon ottamisen, henkilöstön kehittämisen, ja kannustamisen. (Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 39.) Nämä luetellut esimiehen tehtävät kuuluvat myyntipäälliköiden työtehtäviin Aleksi 13 tavaratalossa.

Myyntipäällikoillä on tärkeä rooli työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. He ovat myyntihenkilöstön ja ylemmän johtoportaan välinen kappale, joka viestii ja vaikuttaa molempiin suuntiin. Järvinen kuvailee esimiehen roolia työyhteisössä selvästi erilaiseksi, kuin mitä työyhteisön muiden jäsenten roolit ovat. Esimies on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa ja tarkastelee työryhmän toimintaa suhteessa yrityksen tavoitteisiin. (Järvinen 1998, 64.) Yksi tärkeä osa myyntipäälliköiden roolia, on esimerkkinä oleminen. Myyntipäälliköiden jokapäiväinen toiminta vaikuttaa myyntihenkilöstöön, ja heidän johtamistaitonsa ovat jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin alaisena. Joutsenkangas & Heikurainen kirjoittavat kuinka työntekijöiden ohjaaminen on työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamista organisaatiossa. Ohjauksen ja johtamisen tulee olla kannustavaa ja kehittävää. Esimiehen tulee ymmärtää oman esimerkkinsä vaikutus, ja huolehtia siitä että hän työntekijöitä ohjattaessa vastaa työntekijöiden odotuksiin hyvästä johtamisesta. (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 48.)

Joutsenkangas ja Heikurainen (1996, 40) toteavat, että työyhteisön tarpeiden tyydyttämiseksi esimiehen tulee asettaa tavoitteet työntekijöille, luoda yhteishenkeä työyhteisössä, kannustaa työntekijöitä, varmistaa tiedonvälitys, sekä kouluttaa työntekijöitä. Työyhteisön yksittäisten tarpeiden tyydyttämiseksi esimiehen tulee havaita ja ottaa käyttöön työntekijöiden henkilökohtaisia kykyjä, kannustaa ja palkita työntekijöitä yksilöinä, käsitellä työntekijöiden henkilökohtaisia ongelmia sekä kehittää ja kouluttaa työntekijää. (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 40.) Ei riitä että esimies pyrkii tyydyttämään työyhteisön tarpeet, vaan esimiehen tulisi parhaansa mukaan nähdä työntekijät myös

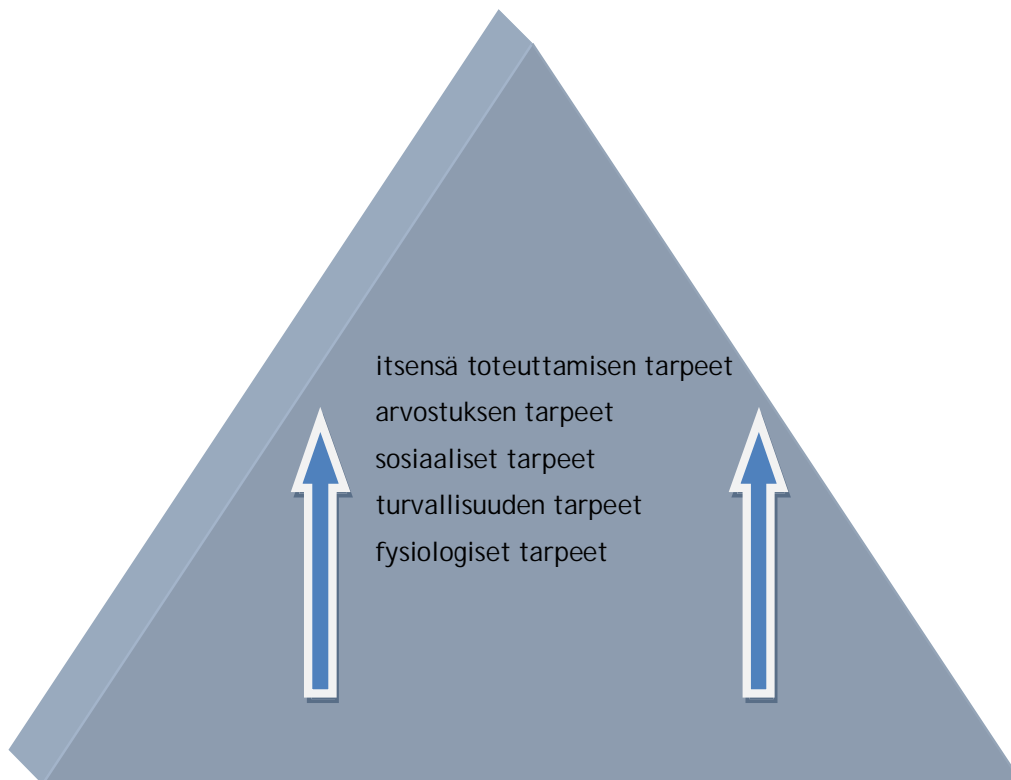
yksilöinä, ja tunnistaa yksilöiden tarpeet. Myös Leskelä(2002, 43-44) kirjoittaa kuinka esimiehen aito kiinnostus ja välittäminen työntekijöiden tarpeista johtavat parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Hän toteaa, että tehokkaan esimiehen on henkilökohtaisesti sitouduttava alaisiinsa ja oltava aidosti kiinnostunut siitä, mikä heille on tärkeää. Johtajan on myös ymmärrettävä määräävänsä itse, millaisia tuloksia lopulta saavutetaan. Esimies asettaa joka päivä normit, joiden mukaan hänen alaisensa tekevät työtä. Suoritustaso jolle esimies alaisensa saa, on suurelta osin heijastusta esimiehen odotuksista ja vaatimuksista. (Leskelä 2002, 43-44.)

3.2 Työmotivaatio

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen muita pääkäsitteitä, työmotivaatiota ja motivaatiota. Työmotivaatiota ajatellaan motivaatiosta polveutuvana alakäsitteenä. Tässä tutkimuksessa työmotivaatio on kuitenkin päällimmäisenä tutkimuskäsitteenä, sillä myyntihenkilöstön motivaatiotekijöitä tutkitaan heidän työmotivaationsa kehittäminen päämääränä. Työmotivaatiota, sen syntyä, ja kehittymistä ilmennetään kuvaamalla motivaatioprosessia, jota työntekijä käy läpi. Työmotivaatioprosessia kuvaavat kuviot pyrkivät helpottamaan prosessin ymmärtämistä.

Motivaatio - sana on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Motivaatio on tilanteesta riippuvainen tila, joka määrää kuinka aktiivisesti ja ahkerasti ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatiosta riippuu siis se, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie, Honka 2002,13.)

Joutsenkangas ja Heikurainen kertovat kirjassaan *Esimiestyö palveluyrityksessä*(1996, 95-96) Abraham Maslow'n tunnetusta motivaatioteoriasta, tarvehierarkiasta(Kuvio:1). Tämä hierarkia perustuu olettamukseen, että ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä. Tarvehierarkian alimmalle tasolle sijoittuvat henkilön fysiologiset tarpeet, jotka tulisi tyydyttää ensimmäisinä. Nämä käsittävät esimerkiksi tauot työpaikalla. Seuraavalle tasolle sijoittuvat turvallisuuden tunteen kokeminen, kuten tarve vakinaiseen työpaikkaan ja tarve suojautua tapaturmilta. Tämän tason saavuttamisen jälkeen voidaan tähdätä seuraavalle tasolle, joka käsittää sosiaaliset tarpeet. Se voi tarkoittaa työelämässä mm. ryhmän osana olemista. Tämän jälkeen on vuorossa tarve saada osakseen arvostusta muilta, ja kun nämä kaikki edelliset tarpeet on tyydytetty, voi itsensä toteuttaminen eli luova, kehittävä toiminta alkaa. (Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 101.)



Kuvio 1: Maslow'n tarvehierarkia
(Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 101)

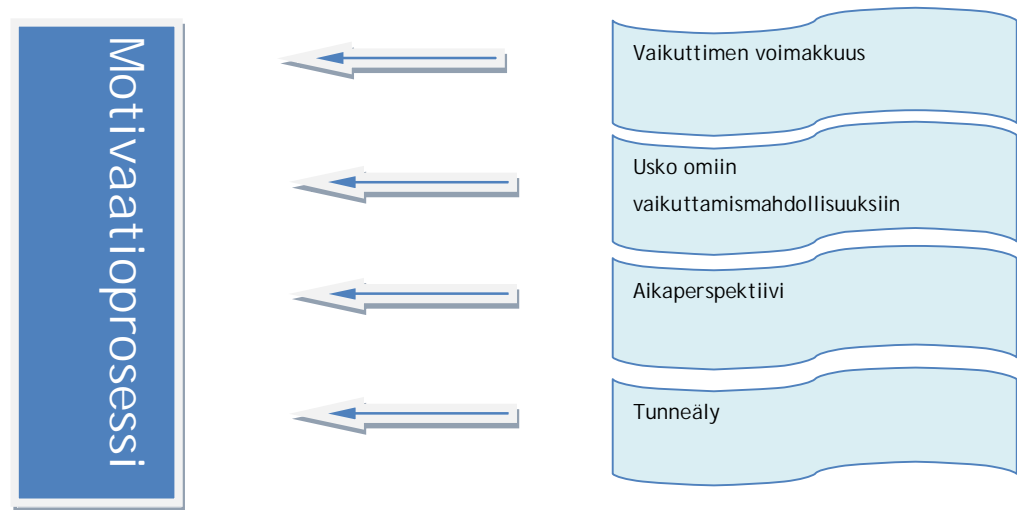
Kirjassa Esimiestyön avaimet (2006, 46–47), Piili kuvaa motivaatiota henkilön haluna tai tahtona ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Piili toteaa että motivaatiolla on suunta ja voima, ja että motivaation ylläpitämisessä on ehdottoman tärkeää palaute eli tieto siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea, ja millaisia tuloksia sen pohjalta syntyy. Tahtoa ei voi istuttaa, ja siksi sana "motivointi" kuvaakin mahdollisuuksien luomista tahdon aktivoitumiselle. Piili kirjoittaa, kuinka ihmistä motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Sisäiset palkkiot ovat lähinnä subjektiivisia, sisäisesti välittyviä. Ne esiintyvät tunteiden muodossa ja liittyvät työn sisältöön. Ne ovat myös kestävämpiä ja tehokkaampia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työetiikka, kiinnostus itse tehtäviin, uusien taitojen oppimisen luoma innostus, halu tehdä merkittävää työtä ja olla hyödyksi muille. Ulkoiset motivaatiotekijät puolestaan ovat objektiivisempia, organisaatiosta johdettavissa ja tyydyttäviä tarpeita hierarkiassa alempana olevia tarpeita. Ne ovat lyhytvaikutteisempia. Tällaisia ovat palkka, palkkiot, erilaiset kannusteet ja julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet (Piili 2006, 48–49). Tässä tutkimuksessa keskitymme sisäisten palkkioiden motivoivaan voimaan, sillä ne ovat asioita joihin tavaratalon myyntipäälliköt voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan. Ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkka ja ylennykset vaativat toimia myös korkeammalta johdolta, joten aineellinen palkitseminen rajataan pois tutkimuksen piiristä. Ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutusta ei tietenkään vähätellä. Syynä

käsiteltävän aiheen rajaamiseen on se, että tämä tutkimus haluaa painottua toimintakeinojen etsimiseen, joita myyntihenkilöstön lähin esimies voi käyttää jokapäiväisessä työssään.

Tässä tutkimuksessa pääpaino on selkeästi siten sisäisten vaikuttimien käsittelemisessä ja tutkimisessa, sillä kohdeorganisaation myyntihenkilöstön esimiehet eivät voi päättää ilman korkeamman johdon lupaa monestakaan ulkoisesta motivaatiotekijästä. Ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutusta ei tietenkään vähätellä. Syynä on se, että tämä tutkimus haluaa painottua toimintakeinojen etsimiseen, joita myyntihenkilöstön lähin esimies voi käyttää jokapäiväisessä työssään. Tutkimuksen kautta pyritään löytämään esimiestyön kautta motivoivasti vaikuttavia voimia, ei ulkoista motivoivaa yksittäistä keinoa, kuten esimerkiksi palkankorotus.

Niermeyer & Seyffert (2004, 9-12) kirjoittavat kirjassaan *Motivaatio*, kuinka motivaatio työtä kohtaan voidaan saavuttaa vaan jos keskinäinen kanssakäyminen on rehellistä ja luotettavaa. Esimiesten tulee huolehtia siitä että työntekijät voivat kehittyä ja yritys tarjoaa parhaat mahdolliset reunaehdot. Se, asetammeko itsellemme tavoitteita ja saavutamme ne, riippuu monesta eri tekijästä, jotka vaikuttavat motivaatioon ja menestymismahdollisuuksiin. Niermeyer & Seyffert toteavat, että motivaatio ei ole ominaisuus vaan tietyn prosessin tulos. Motivaatio voi lisäksi vaihdella voimakkaasti. Tämänhetkiset olosuhteet voivat vaikuttaa tulevaan motivaatioon. Jos esimerkiksi nyt koemme, että vaivannäkö kannattaa, myös tuleva työasenteemme paranee. Tästä molemminpuolisesta riippuvuudesta ja eri tekijöiden ajallisesta verkostoitumisesta voidaan tehdä se johtopäätös, että motivaation tämänhetkinen voimakkuus on tietyn prosessin tulosta. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13.)

Motivaatioprosessin tulos määräytyy erilaisten vaikutustekijöiden perusteella (Kuvio: 2). Niermeyerin ja Seyffertin mukaan yksi näistä on ihmisen sisäisen vaikuttimen voimakkuus, joka voi olla heikompi tai vahvempi ponnistuksesta tai rentoutuneisuudesta riippuen. Toinen vaikutustekijä on voimakkuudeltaan vaihteleva vakuuttuneisuus siitä, että oma elämä voidaan muotoilla ja elää omien käsitysten mukaan, ja tämän he ovat nimenneet uskoksi omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Kolmas vaikutustekijä on psykologinen aikaperspektiivi, joka määrää ihmisen elämänvaiheen, kasvatuksen ym. perusteella sen, millaisilla tavoitteilla voi olla hänelle merkitystä. Neljäs vaikutustekijä on tunteet, jotka voivat neuvoa meitä päätöksentekoprosessissa eräänlaisina ”sisäisinä konsultteina”. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13-14)



Kuvio 2: Motivaatioprosessin kuvaus
(Niermeyer, Seyffert 2004, 13.)

Niermeyer ja Seyffert (2004, 25) kirjoittavat myös menestyksen 3 pääpilarista, jossa motivaatiolla on iso osa. Menestyksen pilarit koostuvat osaksi itse motivoituneesta tahdonvoimasta, joka vaatii haasteellisiin tavoitteisiin keskittymistä sekä itsensä kannustamista. Seuraava pilari on ihmisen henkilökohtainen kyvykkyys ja pätevyys, sillä tavoitteisiin pääseminen edellyttää tiettyjä tietoja sekä taitoja. Kolmantena pilarina tekstissä luetellaan ympäristö ja sen tarjoamat edellytykset. Tämä kolmas pilari vaikuttaa osaltaan tavoitteen saavuttamiseen tai saavuttamatta jäämiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 25.) Kolmas pilari on asia, johon esimies voi työllään vaikuttaa. Esimies voi tarjota työntekijälle edellytykset kehittää itseään työssään, ja tätä kautta motivoida työntekijää työntekoon.

Joutsenkangas ja Heikurainen (1996, 99) kertovat motivaatiotekijöiden jakamisesta kolmeen eri ryhmään:

1. Yksilöllisiin tekijöihin, kuten henkilön asenteisiin, persoonallisuuteen ja tarpeisiin.
2. Työhön ja työtehtäviin liittyviin tekijöihin, kuten vastuun määrään ja työtahtiin.
3. Organisaatioon ja työympäristöön liittyviin seikkoihin, kuten työtovereiden toiminta, esimiehen johtamiskäyttäytyminen, palkitsemisjärjestelmät.

Työmotivaatiota kehittäessä on otettava huomioon nämä kaikki kolme tekijää (Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 99). Joutsenkankaan ja Heikuraisen (1996, 99) kolmas motivaatiotekijöiden ryhmä käsittää työympäristön vaikutuksen motivaatioon, aivan kuten Niermeyerin ja Seyffertin (2004, 25) kolmas menestyksen pääpilarikin painottaa työympäristön ja sen tarjoamien edellytysten vaikutusta motivaatioon.

3.3 Motivoimisen keinot

Edellisessä teorialuvussa kerrotaan tutkimuksen pääkäsitteistä, esimiestyöstä ja työmotivaatiosta. Nyt aikaisemmat kaksi käsitettä yhdistyvät, rakentaen käsitteen motivaatiojohtaminen. Kuten edellisessä luvussa mainitaan, esimiehellä on monia keinoja työntekijän motivoimiseen. Kyse on vain siitä, osaako, haluaako tai pystyykö hän käyttämään näitä keinoja. Myös tässä luvussa pyritään selkeyteen, joten työntekijän motivointiprosessia havainnollistetaan prosessia kuvaavilla kuvioilla. Tässä luvussa avataan lukijalle motivoimisen keinoja, joita esimies voi työssään käyttää. Työssä käsitellään keinoja joilla kohdeorganisaation myyntipäällikkö, myyntihenkilöstön lähin esimies voi vaikuttaa työntekijöihinsä motivoivasti. Teoriaa aineellisesta palkitsemisesta, kuten lisä bonuksista ja palkankorotuksista ei esitellä. Aineellisen palkitsemisen käsitteleminen on rajattu pois sillä myyntipäälliköt eivät voi suoraan itse vaikuttaa kyseisiin tekijöihin, vaan ne kuuluvat myös ylemmän johdon määräysvallan alle. Kohdeorganisaatiossa, Aleksi 13 tavaratalossa toimivien myyntipäälliköiden päivittäinen työ pitää sisällään kuitenkin paljon erilaista toimintaa jolla voi osaltaan vaikuttaa myyntihenkilöstön työmotivaatioon.

Tämän tutkimuksen aiemmin esitellystä teoreettisesta pohjasta näiksi keinoiksi nousi mm. työntekijän aineeton palkitseminen, kuten kannustaminen ja kehuminen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen. Tekstissä käsitellään myös kehityskeskusteluja ja henkilöstöpalavereita, koska nämä ovat kanavia jossa henkilökunta pääsee kommunikoimaan esimiehensä kanssa ja kanavia jotka ovat aktiivisessa käytössä kohdeorganisaatiossa. Tärkeinä motivoimiskeinoina käsitellään myös työn organisointia ja muotoilua, sekä tavoitteiden asettamista työlle. Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijälle on myös esimiehen käyttämä motivoimiskeino, tietenkin organisaation muiden tekijöiden määräämien mahdollisuuksien mukaan. Nämä keinot eivät ole erillisiä toisistaan, vaan liittyvät yhteen luoden motivoivan johtamisen kokonaisuuden. Lopuksi käsitellään työntekijää motivoivaa tekijää työilmapiiriä. Työilmapiiriin vaikuttaa koko henkilöstö, mutta myös esimiehellä on mahdollisuus kehittää sitä parempaan suuntaan. Näitä motivoivan johtamisen eri osa-alueita käsitellään seuraavissa kappaleissa, ja käytetään pohjana kyselytutkimuksessa. Motivoimisen keinot on jaettu omiksi kappaleiksi, ja nämä kappaleet muodostavat teemat jotka näkyvät myös kyselylomakkeessa, tulosten purkamisessa ja johtopäätösten esittelemisessä.

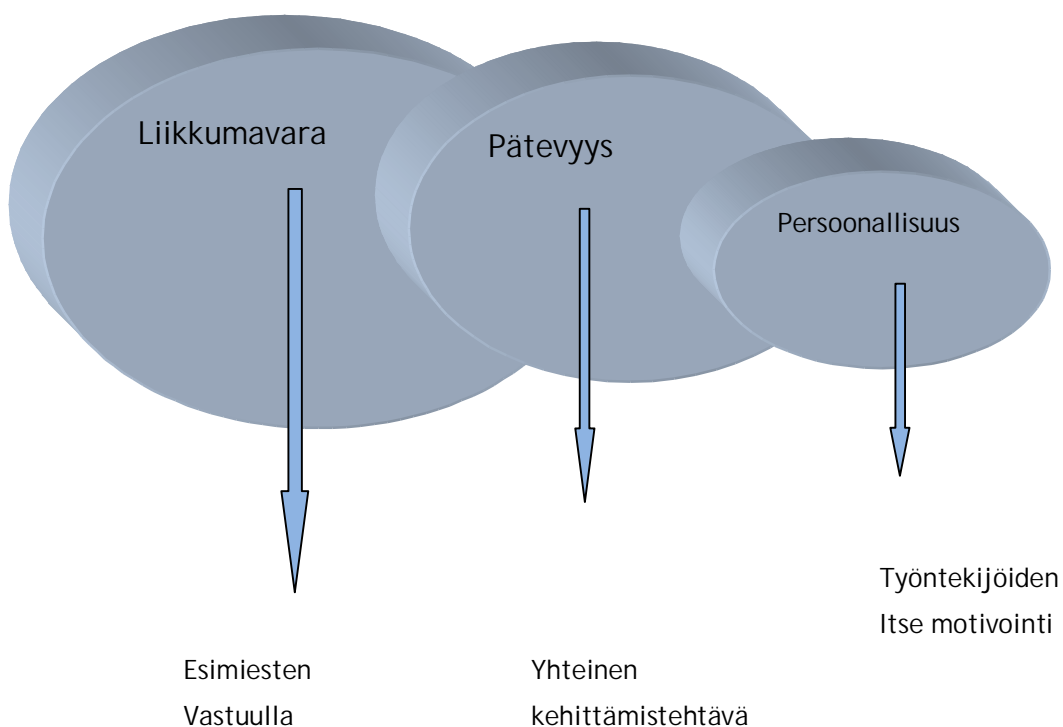
Leskelä (2002, 42) avaa käsitettä motivaatiojohtaminen. Motivaation johtaminen on sitä, että johtaja saa ihmiset tekemään mitä haluaa ja miten haluaa, koska he haluavat tehdä sen. Esimiehen tulisi ottaa selvää osastollaan työskentelevien ihmisten taustoista. Näin esimies huomaa, että jokainen alainen on hyvin erilainen ja heidän tarpeensa vaihtelevat tyypiltään ja voimakkuudeltaan. (Leskelä 2002, 42.) Esimiehen tulisi siis olla läsnä, jotta tuntisi omat alaisensa, heidän kykynsä, ja tarpeensa. Henkilöstön tarpeiden kuunteleminen on tärkeää, sillä näin henkilöstön tarpeet voidaan tyydyttää, motivaatio on korkeampaa ja suoritustasokin on korkeampi. Leskelän mukaan esimiehen tehtävänä on soveltaa se, mitä hän tietää tarpeista koskemaan kutakin yksilöä erikseen. Esimiehen on päätettävä missä kukin henkilö tarvehierarkiassa sijaitsee ja mitkä kannustimet voivat tarjota hänelle tilaisuuden tyydyttää nuo tarpeensa. Hyvä esimies kykenee vaistoamaan onko työntekijöiden työllä heistä tarkoitus, mielekkyyttä ja suunta, milloin etsitään saavutuksia ja tunnustusta ja milloin taas eteneminen ja kasvu ovat tärkeitä. (Leskelä 2002, 43.) Piili (2006, 53) kirjoittaa myös jokaisen alaisen tarpeiden erilaisuudesta, ja siitä kuinka luotaessa mahdollisimman hyviä edellytyksiä työntekijän motivoitumiselle on otettava huomioon hänen lähtökohtansa, voimavaransa ja osaamisensa. Jokainen työntekijä on siis yksilö, ja jokaista yksilöä motivoi hieman eri asiat. (Piili 2006, 53.)

Leskelä (2002, 43) kirjoittaa käsitteen motivaatiojohtaminen perustuvan osallistavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen. Motivaatiojohtaminen tavoittelee työyhteisön kehittymistä oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi ja se tekee tämän pitämällä ihmisen motivaatiota erityisen korkealla merkitystasolla. Motivaatiojohtamisella on neljä periaatetta, jotka ovat:

1. Vilpitön pyrkimys kunkin yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen
2. Avoin keskustelu luonne-eroista
3. Luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentaminen
4. Osallistava, kannustava ja innostava johtaminen

Järvinen kirjoittaa kirjassa Esimiestyö ongelmatilanteissa (1998, 18), kuinka johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät, ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan. Jotta ihmiset ja ryhmät saataisiin myös itse ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan vastuuta työstään, on heitä motivoitava sitoutumaan organisaation päämääriin. (Järvinen 1998, 18.) Niermeyerin & Seyffertin mukaan työntekijän motivoinnissa on kyse kokonaisuudesta, joka muodostuu kolmesta toisistaan riippuvasta tekijästä: persoonallisuudesta, pätevyydestä ja liikkumavarasta (Kuvio 3). Periaatteessa jokaisella työntekijällä on motivaatiota, mutta eri määriä. Motivaatio uusiutuu kerta kerralta itsestään. Se, miten paljon työntekijä näkee vaivaa tehtävänsä eteen, riippuu

hyvin paljon hänen persoonastaan. Persoonallisuuden muuttaminen ei kuitenkaan ole esimiesten tehtävä. Pätevyyden aluetta sen sijaan voidaan muuttaa. Työntekijän kehittäminen on tehtävä, jonka esimies ja työntekijä voivat hoitaa yhdessä tarkoitushakuisesti. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kuuluu toisaalta osittain yrityksen tehtäviin, mutta toisaalta on myös työntekijän itsensä vastuulla huolehtia omasta kehityksestään. (Niermeyer & Seyffert 2004, 61-63.) Esimiehet ovat vastuussa erityisesti liikkumavaran tarjoamisesta työntekijöille. Liikkumavara pitää muovata siten, että työasenne, kyvykkyys ja pätevyys pääsevät kehittymään. Esimiesten pitää siis huolehtia että organisaatio tarjoaa motivoivat ja suorituskyyä edistävät edellytykset. (Niermeyer & Seyffert 2004, 61-63.)



Kuvio 3: Esimiesten ja työntekijöiden vastuualueet
(Niermeyer & Seyffert 2004, 64).

3.4 Palkitseminen ja palaute

Käsitteitä palkitseminen ja palaute käsitellään tässä kappaleessa yhdessä, sillä ne liittyvät toisiinsa monella tapaa. Työntekijää voidaan palkita hyvästä työstä eri keinoin, esimerkiksi kannustamalla ja kehumalla tätä. Tässä työssä palkitsemisesta kerrottaessa käsitellään vain aineetonta palkitsemista, sillä siihen myyntihenkilöstön esimiehet voivat vaikuttaa konkreettisesti omalla työllään. Positiivista palautetta voidaan myös käyttää aineettoman palkitsemisen keinona, sillä positiivinen palaute voi merkitä esimerkiksi kehumista tapahtuneesta työsuorituksesta. Työntekijän palkitsemista voi olla myös myöhemmin esitellyt motivointikeinot, kuten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijälle. Positiivista palautetta, eli aineetonta palkitsemista taas voidaan antaa työntekijälle vaikka kehityskeskusteluissa, ja näin kaikki käsitteet ovat suhteessa toisiinsa ja kuroutuvat tekstissä yhteen. Palaute voi olla myös rakentavaa palautetta, joka on myös hyödyllistä ja tarpeellista työntekijän kehitykselle. Aleksi 13 tavaratalon myyntipäälliköt johtavat osastonsa myyntihenkilöstöä, ja näin ollen palautteen antaminen ja työntekijöiden palkitseminen kuuluu heidän toimenkuvaansa.

Piilin (2006, 47-49) mukaan motivoinnin ylläpitämisessä on ehdottoman tärkeää tieto siitä onko oman toiminnan suunta oikea, ja syntyykö siitä toivottuja tuloksia. Sekä myönteinen että rakentava palaute ovat erittäin toimivia motivointikeinoja. (Piili 2006, 47-49.) Positiivisen palautteen lisäksi myös rakentava palaute on siis motivointikeino myyntihenkilöstöä motivoitaessa. Piili (2006, 55) kuvailee, kuinka palautteen saaminen omasta toiminnasta on edellytys kaikelle oppimiselle. Työyhteisön kehittymisen kannalta on erittäin tärkeää luoda sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat avointa näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisten välillä. Palautteen antajan perimmäinen tarkoitus on saada aikaan käyttäytymismuutos toivottuun suuntaan tai varmistaa positiivisen käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen. (Piili 2006, 55.) Jos työyhteisöä ja motivaatiota halutaan kehittää, tavaratalon työilmapiiriin tulisi olla mahdollisimman avoin keskustelulle ja omille mielipiteille. Myyntipäälliköiden tulisi kannustaa työntekijöitä keskinäiseen suoran palautteen antamiseen, ja näyttää itse hyvää esimerkkiä tässä asiassa. Niin positiivinen kuin rakentavakin palaute motivoi työntekijöitä ja auttaa heitä kehittämään itseään. Positiivinen palaute on suuri ilo ja itsetunnon hivelijä sen saajalle. Piili kertoo positiivisen palautteen tukevan työntekijän ammatillista itsetuntoa, ja on työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Mittarit kuten myyntiluvut ja asiakaspalaute toimivat myös hyvänä palautteena työntekijälle, mutta eivät korvaa esimieheltä saatua palautetta. (Piili 2006, 56.) Jalava (2001, 35) kertoo kirjassaan Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen, palautteen

palkitsevasta voimasta. Tekemällä esimiehen toiveiden mukaisesti, voi työntekijä odottaa saavansa jotain sellaista etua, tai arvokkaana pidettyä, joka muuten olisi kiellettyä. Myönteinen palaute, positiivinen huomio, ja arvostus toimivat palkkioina varsin hyvin. (Jalava 2001, 35.)

Piili pohtii tekstissään, onko kielteinen tai rakentava palaute tehokkaampaa antaa erikseen vai myönteisen palautteen välissä. Ideana ns. hampurilaismallissa on kääriä palaute helpommin pureskeltavaksi ja nielaistavaksi. Tällöin kielteinen viesti(pihvi) sijoitetaan positiivisten yksityiskohtien ja kokonaisuuden väliin(leipäpalat). Riskinä voi olla se, ettei rakentava palaute saa tarpeeksi huomiota käyttäytymisen muuttamiseksi, sillä vastaanottaja keskittää huomionsa myönteiseen osuuteen. (Piili 2006, 57.) Tästä herääkin kysymys, milloin palautetta tulisi antaa myyntihenkilöstölle. Palautetta annetaan usein työn lomassa, jatkuvasti. Palautekeskusteluille on myös varattu oma aikansa useassa yrityksessä, ja tutkimusorganisaatio Aleksi 13 tavaratalossa palautetta voidaan käsitellä mm. kehityskeskusteluissa ja henkilöstöpalavereissa.

Joutsenkangas ja Heikurainen (1996,48) kuvailevat kirjassaan palautteen antamista työntekijöiden ohjaamisena oikeaan suuntaan. Esimiehen tulee selvittää työntekijällä, mitä häneltä odotetaan. Työntekijän tulee olla tietoinen toimenkuvastaan, yksikön asiakaspalvelun laadusta, yrityksen tavoitteista ja menestystekijöistä, sekä omasta toimintasuunnitelmastaan. Työntekijän tulisi tuntea, että hänelle on tarjottu mahdollisuus onnistua työssään. Tämä voidaan saavuttaa auttamalla työntekijää työhön liittyvien ongelmien selvittämisessä, itsenäisen toimivallan antamisella, tietojen saannin varmistamisella, työntekijän kehittämistarpeen selvittämisellä, tukemalla työntekijää ja työmotivaation edellytysten luomisella. Esimiehen keinot antaa palautetta ovat mm. tulostietojen antaminen työntekijälle, suoritusten arviointi, seuranta- ja tuloseskustelut työntekijän kanssa sekä asiakaspalautteiden välittäminen työntekijälle. Esimiehen tulisi palkita tiimensä jäseniä mahdollisuuksien ja tiimin oman palkitsemismielitymysten mukaan. Palkitsemista voi olla aineellinen tai aineeton palkitseminen, kuten edut, status, kehu, tunnustus, arvostus, kiitos, eteenpäin pääsy, urasuunnittelu, palkkaus tai toimivallan lisääminen. (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 48-49.)

Jalava (2001,100-101) kuvailee myös palautteen ohjaavuutta, mutta ilmaisee tekstissään ajatuksen, kuinka työntekijä palautteen kuultuaan voi itse ohjata tämän jälkeen toimintaansa. Työntekijä tarvitsee palautetta voidakseen arvioida miten hyvin hän on edistynyt tai onnistunut. Palautteen avulla työntekijä voi ohjata itse omaa toimintaansa, ja arvioida ja kehittää sitä. Osaamisen kehittämisen kannalta palaute on tärkeä tekijä. (Jalava, 2001, 100-101.) Myös Ranne (2006, 22-23) kirjoittaa palautteen merkityksestä työnteon kehittämisessä. Palautteen kautta välittyy tietoa ympäröiviltä ihmisiltä, ja näin haluttu

suunta työnteossa säilyy. Palautteen avulla voidaan jakaa ammatillista osaamista muiden käyttöön. Työnantaja voi jakaa osaamistaan työntekijöille, tai työntekijät voivat jakaa tietoa keskenään. Näin palaute auttaa koko työyhteisöä kehittymään. Puhumisen ollessa helppoa työyhteisössä, voi yhteisö olla tietoisempi hyvinvoinnistaan, ja vaikeistakin asioista ja ongelmakohdista pystytään keskustelemaan. (Ranne 2006, 22-23.) Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja palautteen antaminen on tärkeää. Esimies voi vaikuttaa toiminnallaan myös siihen, kuinka hänen alaisensa käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Joutsenkangas ja Heikurainen (1996, 50) kirjoittavat kuinka esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä rohkeampaan vuorovaikutukseen, ja kehottaa heitä raportoimaan ohjeiden noudattamisesta ja tuloksista esimiehelle. Tämä kehittää henkilöstön aktiivisuutta palvelun laatutason turvaamisessa. (Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 50.)

Aleksi 13 organisaatio käyttää kehityskeskusteluita ja henkilöstöpalavereita pääasiassa työyhteisön palautteen käsittely- ja kommunikaatiokanavina. Keskusteluissa ja palaverissa jaetaan myös erilaista informaatiota henkilökunnalle, mm. tuotetietoutta. Kehityskeskusteluiden ja palaverien merkitystä, ja niiden vaikutusta työntekijän työmotivaatioon on syytä tarkastella lähemmin. Järvinen (2002, 75) kirjoittaa kirjassa Esimies ja työyhteisön kehittäminen, kuinka säännölliset kehityskeskustelut ovat esimiehelle yksi erittäin tärkeä toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen työkalu. Kehityskeskustelut ja palaverit ovat kanavia, jossa esimies ja työntekijät voivat antaa ja saada palautetta, ja kehittää toimintaa työpaikalla. (Järvinen 2000, 75.) Piili (2006, 53) kertoo myös työyhteisössä pidettävien palaverien merkityksestä työmotivaatioon. Motivoivan johtamisen tärkeä lähtökohta on ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijöiden sitoutumiselle työhönsä muodostavat pohjaa tiedonkulun avoimuus, selkeä tiedottaminen päätöksistä ja muutoksista sekä erilaiset työryhmien onnistuneet palaverit, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen. (Piili 2006, 53.) Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluu toiminnan jatkuva arviointi. Tätä arviointia varten tulee organisaation rakentaa omat seuranta- ja palautejärjestelmät. (Järvinen 1998, 57.) Myös Ranne (2006, 118-119) kirjoittaa palautteen antamisesta ja saamisesta kehityskeskusteluissa. Kun yrityksen johto valmistelee kehityskeskusteluja, johto määrittelee keskustelujen tarkoitusta, tavoitteita ja sisältöä. Esimies antaa työntekijälle palautetta keskustelujen aikana, ja keskusteluissa myös esimies saa palautetta työn eri osa-alueista, työntekijän toiminnasta ja omasta esimiestyöstään. Kehityskeskusteluiden tulos toimii yritykselle tärkeänä palautteena. (Ranne 2006, 118-119.) Harjoittamalla jatkuvaa arviointia, Aleksi 13 tavaratalo pystyy seuraamaan kehittymistään. Kehityskeskusteluita ja palavereita käsitellään kyselylomakkeen kysymyksissä, sillä työnjohto halusi saada selville kuinka merkityksellisinä viestinnän kanavina niitä pidetään.

3.5 Työn organisoiminen, tavoitteiden asettaminen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

Tutkimuksen kohdeorganisaation, Aleksi 13 tavaratalon myyntipääalliköt voivat vaikuttaa työpanoksellaan työntekijöihin monella tavalla. Työn organisoiminen ja muotoilu, tavoitteiden asettaminen työskentelylle, ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ovat keinoja, joita tarkastellaan tässä kappaleessa. Nämä ovat keinoja, joita käytetään motivoivassa johtamistyössä. Tässä luvussa nämä keinot esitellään ja kerrotaan niiden merkityksestä motivoimisessa.

Kirjassaan Esimiestyön avaimet (2006,50-51) Piili kertoo työn organisoinnin ja muotoilun merkityksestä henkilökunnan motivoimisessa. Työntekijöitä voidaan motivoida työtä uudelleen organisoimalla ja sen sisällöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä muotoilemalla. Työtä voidaan muotoilla mm. laajentamalla työtä, rikastamalla työtä, työnkierrolla sekä muuttamalla työaikajärjestelyitä. Motivaatio, työtyytyväisyys ja korkea suoritustaso ovat yleensä paremmat hyvin muotoilluissa töissä kuin suppeissa, rutiininomaisissa ja tiukasti työmetodeja myöten säädellyissä tehtävissä. (Piili 2006) Piilin mukaan motivoitumista voi auttaa luomalla olosuhteita yleisesti henkilökunnalle otollisemmiksi ja ottamalla huomioon ihmisten yksilöllisiä lähtökohtia. Alaisten työtä ja työolosuhteita voidaan muokata ja esimies voi sovittaa omaa johtamistapaansa tilanteen mukaan. (Piili 2006, 48-49). Myös Järvinen kertoo, kuinka töiden organisointi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen. Toimivassa työyhteisössä pidetään huoli että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia osapuolia. Jos näin ei tehdä, voi olla että työnkuvat vääristyvät ja muuttuvat ajansaatossa. Joillain työntekijöillä voi olla alikuormitus- ja toisilla ylikuormitustilanne. (Järvinen 1998, 55-56.)

Joutsenkangas & Heikurainen painottavat myös työn organisoinnin hallitsemisen tärkeyttä motivoivassa johtamisessa. He kirjoittavat kuinka esimiehen tulee huolehtia siitä, että organisaatiossa on oikea määrä ammattitaitoisia henkilöitä, ja nämä henkilöt ovat oikeilla paikoilla suorittamassa työtehtäviään. Esimiehen on mietittävä eri taitojen ja tietojen tärkeyttä asiakaspalvelutyössä, sillä oikeiden henkilöiden löytäminen ja valinta eri tehtäviin on esimiehen vastuulla. (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 46.) Järvinen (1998, 55) kirjoittaa esimiehen omasta esimerkistä sekä työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttämisestä. Järvisen mukaan esimiehen oma esimerkki heijastuu hänen alaisiinsa. Sen vuoksi hänen tulisi olla esimerkillinen ja innostunut toiminnan kehittämisestä. Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista, sillä loppujen lopuksi yrityksen perustehtävä toteutuu aina yksittäisten työryhmien ja ihmisten kautta. Siksi on tärkeää, että työntekijät tietävät työpaikalla, mitkä ovat heidän selkeät työtehtävänsä, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. (Järvinen 1998, 55.) Myös Jalava (2001, 20-21) kertoo siitä, kuinka tavoitteita selkeyttävä johtamistoiminta tuottaa työntekijöille työtavoitteita ja keinoja

tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin on kyse mm. siitä, mitä työntekijältä odotetaan, millaisia työtavoitteita heillä on, miten nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, miten he saavat siitä palautetta ja millä tavoin työntekijän työtä arvioidaan. Kun tavoitteet ovat epäselviä, johtajan odotetaan toimivan niitä selkiyttävästi. (Jalava, 2001, 20-21.) Tavoiteasettelu voi saada muotonsa urasuunnitelmassa, joka voi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Urakehitystä voi myös olla yksinkertaisesti työtehtävien vaativuuden porrastus, ja itsenäisyyden lisääntyminen. Kaikista oleellisinta on keinojen etsiminen, joiden avulla saadaan ammattitaidon kasvu käynnistetyksi, ja keinoja joilla sitä voidaan jatkuvasti ravita ja pitää yllä. (Jalava, 2001, 75.)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on osa esimiehen roolia. Työntekijää tulisi auttaa oppimaan, kasvamaan ja kehittymään työssään. (Jalava, 2001, 68.) Työntekijää palkitsee oman osaamisen kehittyminen ja itsensä ylittäminen. Onnistumisen tunteet, itsensä toteuttaminen ja ongelmanratkaisu ovat positiivisia ominaisuuksia, mitä työpaikka voi tarjota. (Juholin 2008, 38.) Tutkimuskohdeorganisaation esimiesten, myyntipäälliköiden tulisi hallita työn organisoiminen, asettaa selkeitä tavoitteita joita kohti työntekijät voivat ponnistella, sekä antaa työntekijöille edellytys kehittymiseen. Nämä seikat ovat osa esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon, ja niiden vaikutusta ja tarvetta tutkimuskohteessa tutkitaan kyselytutkimuksen kautta.

3.6 Työilmapiiri ja yhteiset pelisäännöt

Työyhteisön työilmapiiri vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden työmotivaatioon, ja yksittäisten työntekijöiden työmotivaatio vaikuttaa työilmapiiriin. Tätä yhtälöä, ja esimiehen vaikutusta osana tätä yhtälöä käsitellään tässä luvussa. Aleksi 13 tavaratalon myyntihenkilöstön työilmapiiriä tarkastellaan tutkimukseen kuuluvassa kyselyssä, ja seuraavana esiteltävä teoreettinen viitekehys antaa pohjan tälle kyselylle.

Leskelä (2002, 43-44) mainitsee käsitteen motivaatioilmasto kertoessaan motivoivasta johtamistyöstä ja siitä, kuinka yksi johtajan suurimmista haasteista on suotuisan työilmapiirin luominen. Suotuisa työilmapiiri suosii sekä yksilöllistä että ryhmämotivaatiota. Leskelän mukaan oikean motivaatioilmaston luomisessa on kaksi osatekijää. Ensimmäinen on johtajan oma suhde johtamiseen, joka tulee ilmi hänen päivittäisessä yhteydessä alaisiinsa. Toinen on hänen luomansa työilmapiirin yleinen rakenne. Leskelä tiivistää henkilökohtaisen johtamisen idean toteamukseen: ” esimiehen on kohdeltava ihmisiä ihmisinä.” Hän toteaa, että tiedostamalla alaistensa tarpeet ja luomalla ilmapiirin jossa tarpeet voidaan tyydyttää, esimies voi luoda ympäristön, jossa työntekijät haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tehdä sen niin kuin esimies haluaa. (Leskelä 2002, 43-44.)

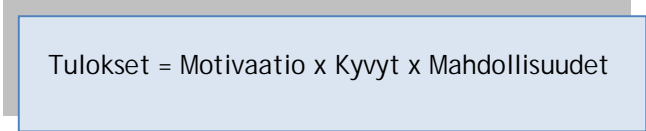
Järvinen (1998, 56) kuvailee työyhteisön tarvetta tehdä sopimuksia siitä, kuinka yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. Hän kertoo yhteisien pelisääntöjen merkityksestä. Suurin osa näistä sopimuksista on suullisia. Nämä pelisäännöt määrittelevät koko yrityksen sekä tiimien sisäisen toimintakulttuurin. Yhteiset pelisäännöt kertovat mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt työpaikalla ja mitä toisilta voi odottaa. Työryhmien ja tiimien on itse laadittava omat norminsa ja arvonsa, sillä yleensä vain he tiimit itse tietävät miten on mielekkäintä hoitaa tehtävät. Yhteistyösääntöjä tulee arvioida riittävän usein ja tarpeen mukaan muuttaa ja tarkentaa. (Järvinen 1998, 56.) Yhteistyö ja yhteishenki ovat tärkeitä asioita työyhteisön hyvinvoinnille. Esimies organisoii toimintaa työpaikalla. Hän määrittelee eri tehtävät, tehtäviin liittyvät vastuut ja valtuudet sekä tehtävien keskinäiset suhteet. Esimiehen on varmistettava, että kaikki osat toimivat samassa hengessä. Palveluyrityksessä on turvattava palvelua toteuttavien ihmisten saumaton yhteistyö. (Joutsenkangas & Heikurainen, 1996, 43.)

Nykypäivän työyhteisön tulee olla muuntautumiskykyinen, omaa toimintaa korjaava, kehittyvä ja jatkuvasti oppiva. Tämän mahdollistaa se, että työyhteisön jäsenistä tuntevat ympäristön avoimeksi ja turvalliseksi itsensä ilmaisulle. (Aalto 2002, 27.) Miellyttävien ja tukevien työolojen luominen kuuluu tukevaan johtamiskäyttäytymiseen. Henkisen tuen tarjoaminen työntekijälle parantaa esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laatua ja vähentää työn kuormittavuutta. Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen yhteistyön merkitystä korostamalla on positiivista vuorovaikutusta tukevaa johtamista, ja lisää hyvää henkeä työyhteisössä. (Jalava, 2001, 21.) Tekstissä esiintyvät yhteiset pelisäännöt, oman ilmaisun vapaus, hyvä työilmapiiri, sekä esimiestyön vaikutus työilmapiiriin näkyvät myös käytännön tutkimustyössä, kyselytutkimuksessa.

3.7 Työntekijän työmotivaation merkitys organisaatiolle

Tässä kappaleessa halutaan alleviivata työntekijän työmotivaation merkitystä organisaatiolle. Aiempi teoreettinen viitekehys selventää mitkä ovat työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, ja kuvailee työmotivaation merkityksellisyyden yksityiselle työntekijälle. Henkilöstön työmotivaation ollessa korkea, saa organisaatio suoran hyödyn tästä. Tämä tutkimus pyrkii kehittämään Aleksi 13 tavaratalon työmotivaation tasoa parempaan suuntaan, ja lopuksi kokoamaan tutkimuksen avulla tehtyjä johtopäätöksiä kohdeorganisaation käyttöön. Tavaratalon esimiehet voivat kehittää omaa toimintaansa henkilökunnan motivaatiota tukevaksi, sillä he saavat käsiinsä henkilökunnan itsensä tärkeänä pitävät ajatukset asiasta. Joutsenkangas ja Heikurainen kertovat kirjassaan Esimiestyö palveluyrityksessä (1996, 95-96)

kuinka työntekijän työmotivaatiolla on iso merkitys sekä työntekijälle itselleen että organisaatiolle jonka jäsen työntekijä on. Työmotivaatiolla on ratkaisevan tärkeä osa työn tuottavuudessa, ja tämä on organisaatiolle erittäin merkityksellistä.



Tulokset = Motivaatio x Kyvyt x Mahdollisuudet

Kuvio 4: Motivaatio tuloksen tekijänä
(Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 96.)

Yllä oleva kuvio selittää organisaation hyötyä työntekijän korkeasta motivaatiosta. Tuloksella voidaan tarkoittaa kaikkia niitä asioita joita työntekijän toiminnasta syntyy. Motivaatio taas on työntekijän halu suunnata tarmoaan ja toimintaansa tiettyyn kohteeseen. Kyvyt ovat tietoja ja taitoja joita käytetään tulosten aikaansaamisessa, ja mahdollisuudet ovat ne puitteet, joissa työntekijä toimii. Tulos syntyy siis eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Joutsenkangas & Heikurainen 1996, 96.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäiseksi kerrotaan tutkimusaiheen valinnasta ja sen rajautumisesta nykyiseen muotoonsa. Tässä kohden kerrotaan myös, mitkä ovat käytetyt tutkimusmenetelmät, ja minkälaisia riskejä valittuihin menetelmiin voi sisältyä. Tutkimuksen toteuttamisosiossa esitellään myös yhteistyöhenkilöiden osa opinnäytetyöhön. Kyselytutkimus-alaluku kertoo kyselytutkimuksen toteuttamisesta, johon sisältyy kyselylomakkeiden suunnittelu, sekä lomakkeiden kulku tutkijan pöydältä henkilöstölle, ja täytettyjen lomakkeiden paluun takaisin tutkijan tarkasteltaviksi. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 5, missä kyselytutkimukseen saatujen vastausten analysoiminen avautuu lukijan eteen, ja hän voi tarkastella tutkijan analyysia ja analyysilla aineistosta tuotettuja tuloksia. Tehdyt johtopäätökset esitellään luvussa 6.

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Ensimmäinen askel tutkimuksen suunnittelussa oli tutkijan idea tutkia henkilökunnan työmotivaatiota Aleksi 13 tavaratalossa. Työmotivaation tutkiminen koettiin kiinnostavaksi ja sen kehittäminen hyödylliseksi kohdeorganisaatiolle. Yhteydenotto organisaation johtoon poiki kiinnostuneen yhteistyökumppanin. Yhteistyöhenkilö aluemyyntipäällikkö Marko Vuorisen

toivomuksena oli, että myös tavaratalon esimiestyötä tutkittaisiin. Nämä kaksi idea-aihiota yhdistyivät yhdeksi sopivan rajatuksi ja työyhteisölle hyödylliseksi tutkimusaiheeksi. Tutkimusaihe tarkentui sen nykyiseen olemukseen yhteistyökumppanin- ja tutkijan yhteistyön kautta. Järvinen & Järvinen (2000, 4-5) kirjoittavat kuinka tutkimusidea syntyy usein havaintoja tekemällä, teoriaa käytäntöön soveltamalla, aikaisempia tutkimuksia lukiessa ja askarruttavia asioita pohdittaessa. Keskeisten käsitteiden, eli avainkäsitteiden selvittäminen on tärkeä osa tutkimusaiheen työstämistä. Tutkimuksen avainkäsitteiden käsittäminen mahdollistaa tutkimusaiheesta löytävän teoreettiseen viitekehykseen hyödyntämisen. (Järvinen & Järvinen, 2000) Tutkimusidean muotouduttua tutkimusaiheeksi, avainkäsitteet selkeytyivät tutkijalle, ja teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen alkoi. Tämän tutkimuksen avainkäsitteet ovat esimiestyö, työmotivaatio sekä motivoiminen.

Tutkimustyön avulla tutkija pyrkii selvittämään kuinka esimiehen työskentely vaikuttaa myyntihenkilökunnan työmotivaatioon Aleksi 13 tavaratalossa, sekä koota ehdotuksia siitä kuinka työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta. Yhteistyöhenkilönä toiminut Aleksi 13 ketjun Aluemyyntipäällikkö Marko Vuorinen tutustui opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaan ja oli tyytyväinen aiheen tarkentumiseen. Hän esitti omia ehdotuksiaan tutkimussuunnitelman tueksi. Tavaratalon johtohenkilönä hänellä on vahva mielenkiinto kehittää työympäristöään ja henkilökunnan työmotivaatiota. Hän antoi oman näkemyksensä oleellisista asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksessa. Nämä huomiot olivat kallisarvoisia tutkimuksen hyödyllisyyden kannalta koko organisaatiolle.

4.2 Tutkimuksen tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Tutkimuskyselyyn osallistuvien henkilöiden määrä oli liian pieni kvantitatiivisen kyselyn tarpeisiin. Koettiin myös, että laadullisia kysymyksiä käyttämällä saataisiin käyttökelpoisempia tuloksia.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 155) kirjoittavat kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisista piirteistä. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on tiedon kokonaisvaltainen hankinta, aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kerättyä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, ja näin tutkimusvastauksista nousevat ylös tärkeimmät seikat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 155.) Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkimusongelma saattaa muuttua ja tarkentua työn edetessä ja vastauksia kootessa. Kvalitatiivisessa kyselyssä on tärkeä spesifioida kysymystenasettelu, ettei koko tutkimus jää aineiston luokittelun tasolle (Hirsjärvi ym. 2002, 117).

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin ja reliabiliteetin kannalta keskeisiä (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 59). Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo mittaustulosten toistettavuudesta. Tutkimusta arvioidessa puhutaan myös tutkimuksen validiteetista. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetti tutkimuksessa merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen ja selitysten yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.) Yksi keskeisistä päämääristä kyselytutkimuksen toteuttamisessa oli tehdä kyselystä mahdollisimman validi. Tutkimusmenetelmien eli tutkimusmenetelmien valinnalla on vaikutus validiteettiin. Kyselylomakkeen kysymysten tuli mitata mahdollisimman hyvin juuri tutkittavaa asiaa, esimiestyön vaikutusta myyntihenkilöstön työmotivaatioon. Tämän päämäärän saavuttamisena oli apuna mahdollisimman hyvä perehtyminen teoreettiseen viitekehykseen ja valitsemani aiheen käsitteistöön. Toisena päämääränä oli tehdä kyselystä sellainen, että se vastaisi mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tarpeita. Tämän saavuttaminen vaati sitä, että kysymykset pyrkivät selvittämään asioita jotka ovat organisaatiolle ajankohtaisia, merkityksellisiä ja hyödyllisiä. Nämä kaksi päämäärää tukivat toisiaan. Käytin teoriapohjaa lähtökohdaksi kyselyssä, ja sain sille lisää syvyyttä tarkastelemalla sitä organisaation saaman hyödyn lähtökohdista.

Tutkimukseen ja tutkimusmenetelmään kytkeytyy moninkertaisia tulkintoja. Tutkija, tutkittava ja tutkimusmenetelmän lukija tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Havaitsemme ja tulkitsemme asiat eri tavoin, joten näiden kolmen osapuolen tulkinnat eivät täydellisesti yhdy. Tutkimuksen tulkinnan pohtiminen kuuluu tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden arviointiin. (Hirsjärvi ym. 2005, 213-214.) Tutkimushenkilöiden valinta on vakavasti otettava tehtävä, ja heidät tulee motivoida tutkimukseen osallistumiseen. Heiltä on myös saatava suostumus, ja heidän tulee käsittää mihin suostumuksensa antavat. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen, Leskinen, 1996, 21.) Kyselytutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset tehtiin mahdollisimman selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi, jotta ne tulkittaisiin tutkijan tarkoittamalla tavalla. Kyselytutkimus määrittyi tutkijan mielestä validiksi, sillä sen avulla kerätyt vastaukset vastasivat tutkimusongelmaan. Tutkimukseen sai vastata jokainen myyntihenkilöstön jäsen tavaratalossa, vastaajia ei valittu erikseen. Saatekirje kertoi tutkimuksen tarkoituksesta ja luonteesta, joten vastaajat tiesivät mihin osallistuivat. Tutkimuksen reliabiliteettiä on vaikea arvioida tässä työssä. On mahdollista että kyselyyn vastanneet ovat ymmärtäneet jonkin kysymyksen väärin sen vaikean asettelun vuoksi. On myös mahdollista, että vastaajan sen hetkinen henkinen vire kyselyyn vastaamisen aikana on vaikuttanut vastauksiin. Tutkija työskentelee itse organisaatiossa jota tutkii. Tässä

tapauksessa puolueettoman kannan ottaminen on edellytys validin tutkimuksen tuottamisessa, ja siinä on onnistuttu.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen että tutkijat käyttävät hyvää tieteellistä käytäntöä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen liittyy se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Myös tutkimusprosessin julkisuus voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 129.) Tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan on syytä olla kuvauksessaan tarkka tutkimuksen jokaisessa eri vaiheessa, ja kerrottava aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.) Tutkimuksen toteuttaminen on pyritty kuvaamaan tarkasti, pitämällä aineiston hankinta läpinäkyvänä. Myös ajatustyö johtopäätösten takana näkyy avoimesti tutkimusten tuloksien analyysia esiteltäessä.

4.4 Kyselytutkimus

Teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen jälkeen tutkimus jatkui kyselyn suunnittelemisella ja kyselylomakkeen laatimisella. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely, sillä oli taloudellista ja järkevää käyttää kyseistä aineistonkeruumuotoa. Tarkoitus oli laatia kyselylomake myyntihenkilökunnalle, jonka avulla päästäisiin tutkimuksen tavoitteeseen. Kyselylomakkeen kysymyksillä on suora yhteys teoriaan. Kysymykset käsittelevät asioita, jotka nousivat vahvasti esille tutkimuksessa hyödynnetyssä teoreettisessa viitekehyksessä. Tuomi & Sarajärvi (2003, 76-77) kirjoittavat teoreettisen viitekehyksen merkityksestä tutkimuksen pohjana. Lomakehaastattelussa kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Jokainen kysymys perustuu siis tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76-77.)

Kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyn kerääminen on ajallisesti tehokasta ja saatujen tulosten analysoimiseen on kehitetty toimivia analyysitapoja. Kyselytutkimuksen tekemiseen liittyy kuitenkin myös heikkouksia, jotka voivat vaikuttaa saatuihin kyselytuloksiin. On mahdollista että kyselyyn vastaajat ovat ymmärtäneet väärin jonkun kysymyksistä. Tutkija ei voi myöskään varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. On vaikeaa arvioida kuinka hyvin vastaajat ymmärtävät heille esitetyt kysymykset, ja kuinka paljon he tietävät aiheesta. Kyselyn laatijalta vaaditaan tietoa, taitoa sekä syvää perehtymistä tutkimaansa aiheeseen. Kyselyyn vastaamattomuus on myös yksi isoimmista riskeistä kyselytutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2005, 184.) Kyselyn idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollain tavalla, on sitä syytä kysyä häneltä. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 74.)

Tässä kyselyssä käytettiin sekä avoimia kysymyksiä, että monivalintakysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan työntekijät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, omien tuntemuksiensa mukaan. Näin toivottiin saatavan parhaiten tietoa motivaation nykyisestä tilasta, ja konkreettisia kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Hirsjärvi ym. (2005, 190-191) kirjoittavat avoimien kysymysten hyödyistä ja ongelmista, ja vertaavat niitä monivalintakysymysten mahdollisuuksiin. Avoimia kysymyksiä käyttämällä saa vastaaja mahdollisuuden sanoa mitä hänellä on todella mielessään, omin sanoin. Kysymysten avoimuus tuo ilmi vastaajien tietämyksen kyseessä olevasta aiheesta, ja vastauksista välittyä myös vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. Avoimien kysymysten käyttäminen antaa tutkijalle mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja sekä vastaajan viitekehyksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 190-191). Tutkijan voi kuitenkin olla haasteellista purkaa avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia, sillä ne voivat olla hyvinkin kirjavina. Monivalintakysymysten etu onkin se, että vastauksia voidaan verrata helposti. Monivalintakysymyksiin vastaaminen voi tuntua vastaajasta myös helpommalta, sillä vastaajan tulee kyselyssä vain tunnistaa asia, ei muistaa sitä. (Hirsjärvi ym. 2005, 190-191). Tässä kyselyssä pyrittiin hyödyntämään myös monivalintakysymysten mitattavuutta. Monivalintakysymyksiä käytettiin avoimien kysymysten rinnalla, sillä se oli yhteistyöhenkilö Marko Vuorisen toivomus. Tutkija koki myös itse että monivalintakysymykset auttaisivat tutkimuskysymyksen selvittämisessä, sillä niillä oli hyvä mitata työmotivaation nykyistä tilaa, ja esimiestyön vaikutusta siihen. Avoimet kysymykset liitettiin monivalintakysymyksiin toivat kyselyyn kehittämiseen pyrkivän puolen, ja pyrkivät selvittämään miten työntekijät kokevat että esimies voisi tulevaisuudessa motivoida heitä paremmin.

Kyselylomaketta laatiessa on tärkeää että kysymykset ovat mahdollisimman selkeitä ja spesifejä. Kyselylomakkeen laatijan tulisi pyrkiä lyhyisiin kysymyksiin, jotka voi käsittää vain yhdellä tavalla. Sanojen valinnassa tulee olla tarkka, ja lomakkeen laatijan tulee käyttää yleiskieltä, välttämällä alan ammattitermejä. On syytä myös kiinnittää huomiota kysymysten määrään ja niiden järjestykseen. Lomakkeen tulisi näyttää helposti täytettävältä. Lomakkeen lähetekirjelmässä tulisi käydä ilmi kyselyn tarkoitus ja tärkeys, ja vastaajaa tulisi rohkaista vastaamaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 192-193). Kyselylomakkeen laatimisessa on siis omat riskinsä, kuten kysymysten väärinymmärtämisen riski. Tutkija pyrki selkeyteen ja yleiskielen käyttöön tutkimuksessaan. Lomakkeen kysymykset oli jäsennetty teemojen mukaan, helpottamaan kyselyyn vastaajan työtä ja jäsentämään tutkittavaa asiaa.

Alkuperäinen tarkoitus oli se, että myyntipäälliköt jakaisivat lomakkeet oman osastonsa työntekijöille. Näin lomake olisi mennyt suoraan henkilöstölle, henkilökohtaisesti jaettuna, ja vastausprosentti olisi voinut olla suurempi. Yhteistyökumppani oli kuitenkin sitä mieltä että kyselylomakkeiden tulisi olla saatavilla taukokuoneessa. Pelkona oli, että jos kyselylomakkeet

jaettaisiin suoraan henkilökunnalle osastoilla, jäisivät lomakkeet lojumaan kassapisteille. Tämä olisi luonut epäsiistiä kuvaa, ja kyselyihin täytetyt vastaukset olisivat voineet altistaa asiakkaiden katseille.

Päädyttiin siihen että laaditut kyselylomakkeet olivat esillä ja täytettävissä henkilökunnan taukahuoneessa. Kyselylomake oli paperinen ja sen ensimmäinen sivu oli saatekirje. Saatekirje kertoi tutkimuksen taustan ja tavoitteen. Saatekirje oli pystyssä myös pidikkeellä pöydän päällä, jotta henkilökunta kiinnittäisi huomionsa kyselylomakkeisiin. Hirsjärvi ym. (2005, 192) kirjoittavat että lomakkeen lähetekirjelmässä tulisi käydä ilmi kyselyn tarkoitus ja tarkeys, ja vastaajaa tulisi rohkaista vastaamaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 192-193). Henkilökunnalla tuli alun perin olla seitsemän päivää aikaa vastata kyselyyn. Täytetyt kyselylomakkeet tuli palauttaa samalta pöydältä löytyvään palautelaatikkoon. Laatikko ei ollut lukollinen, sillä vain henkilökunnalla on pääsy taukahuoneeseen ja kyselyihin vastaaminen tapahtui anonyymisti. Tutkimuksessa yhteistyökumppanina toiminut aluemyyntipäällikkö Marko Vuorinen oli nimittänyt yhden neljästä tavaratalon myyntipäälliköistä olemaan omalta osaltaan mukana kyselytutkimuksen organisoimisessa. Tutkijan tuli ottaa yhteyttä kyseiseen myyntipäällikköön ongelmien ilmaantuessa. Kyselyyn vastaaminen ei ollut kontrolloitua, joten kyselyyn vastaamattomuuden riski oli olemassa. Kolmen päivän kuluttua kyselytutkimuksen alkamisesta palautuslaatikon sisältö tarkistettiin, ja täytettyjä kyselyitä oli palautunut vain neljä kappaletta. Tutkija oli markkinoinut tutkimusta suullisesti, ja yrittänyt kannustaa henkilökuntaa ottamaan osaa kyselyyn. Myös saatekirjeen oli tarkoitus kannustaa henkilökuntaa osallistumaan. Tutkija huolestui vastausten vähäisyydestä, sillä Kun kysely oli esillä taukahuoneessa, vain kaikista motivoituneimmat työntekijät tarttuivat siihen, ja tämä vaikuttaisi heikentävästi tutkimustuloksien luotettavuuteen.

Tutkija keskusteli yhteyshenkilönä toimivan myyntipäällikön kanssa, ja päädyttiin siihen että tutkija kiertäisi tavaratalossa tarjoamassa lomaketta työntekijöille. Tutkijan tuli kertoa että lomakkeen voi ottaa kotiin, ja täyttää ajan kanssa. Monet työntekijät kokivat varmasti oman kahvitaukonsa pituuden liian lyhyeksi vastauksien kirjoittamiseen. Tutkija kiersi tavaratalon osastot mukanaan kyselylomakkeita, tavoitteenaan innostaa ihmisiä osallistumaan kyselyyn ja vaikuttamaan työyhteisönsä asioihin. Tutkija oli tyytyväinen päätökseen lähteä jakamaan lomakkeita, sillä sen avulla saatiin henkilökunnalta arvokasta suullista palautetta kyselyä koskien. Kuusitoista työntekijää otti vastaan lomakkeen aikomuksenaan täyttää se. Kolme työntekijää sanoi ottaneensa kyselylomakkeen jo aikaisemmin täytettäväksi kotiinsa. Viisi työntekijää ilmaisi kokevansa että työpaikalla ei voi vaikuttaa työyhteisön asioihin. He sanoivat että vaikka oma ääni saataisiin ilmoille, ei muutosta tapahtuisi. Kolme näistä viidestä jotka eivät uskoneet muutoksen tapahtuvan, ottivat kuitenkin kyselylomakkeen itselleen täytettäväksi. Kuusi työntekijää kertoi meinanneensa ottaa lomakkeen, ja että se oli

vieläkin ollut aikomuksena, mutta eivät olleet vielä ehtineet tehdä sitä. Nämä kaikki kuusi työntekijää ottivat lomakkeen vastaan, ja kertoivat täyttävänsä sen mielellään. Oli arvokasta, että työntekijät kertoivat avoimesti ajatuksistaan. Oli kuitenkin huolestuttavaa kuulla kuinka moni ajatteli, ettei pysty vaikuttamaan asioihin työpaikoilla. Vastausaika tutkimuksen kyselyyn oli alun perin aikavälillä 12.10-17.10. Kyselyaikaa pidennettiin kuitenkin tutkijan kierrettyä tavaratalossa, ja lopullinen vastausaika oli 12.10- 22.10. Kyselyyn saatiin 22 vastausta, ja jokainen niistä on mukana aineiston analyysissä. Kaksi vastauslomaketta kahdestakymmenestä kahdesta lomakkeesta palautuivat niin, että vastaajat olivat vastanneet vain monivalintakysymyksiin.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kyselylomake käydään läpi kysymys kysymykseltä, ja kyselytutkimuksen vastauksia analysoidaan. Vastauksista pyritään löytämään keskinäisiä yhtäläisyyksiä, ja esiin nousevia kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksia esitellään, mutta tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja niistä syntyneet konkreettiset kehitysehdotukset esitellään seuraavassa kappaleessa.

Hirsjärvi ym. kirjoittavat kuinka tutkimusongelmaan saadaan vastaus läpikäymällä lomakkeet. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi on tutkimuksen ydinasia, johon tähdättiin tutkimusta aloittaessa. Tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset ovat vastauksia tutkimuksen alkuvaiheessa nimetyille ongelmille. (Hirsjärvi ym. 2005, 209-210.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin paperisilla kyselylomakkeilla, ja analyysi tehtiin heti saadun aineiston keruuvaiheen jälkeen. Tutkimustuloksia tarkastellen yritettiin löytää analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Hirsjärvi ym. Kertovat kuinka laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa sanasanaisesti puhtaaksi, litteroimalla se. Tämä voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2005, 210.) Tässä tutkimuksessa teemoittelua käytettiin sekä kyselylomakkeessa sen selventämiseksi, että kyselyiden analysoimisessa. Myös Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat teemoittelusta. Laadullista analyysiä tehtäessä tulee aineistosta erottaa kiinnostavimmat asiat, kerätä asiat yhteen, luokitella ja teemoitella aineisto sekä kirjoittaa yhteenveto saaduista tuloksista (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 94-95). Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 105).

Tavaratalossa tehtyyn kyselyyn vastasi kaksikymmentäkaksi työntekijää, ja jokainen täytetyistä lomakkeista oli mukana aineiston analyysissä. Kaksi vastauslomaketta kahdestakymmenestä yhdestä lomakkeesta palautui niin, että vastaajat olivat vastanneet vain monivalintakysymyksiin. Kyselylomakkeen alussa neuvottiin vastaajalle kuinka kysely tulee

täyttää. Kyselylomake alkoi vastaajan perustietojen kartoituksella ja jatkui tutkimusaiheen käsittelyllä. Tutkimuskysymykseen vastausta tavoittelevat kysymykset oli jaettu teemoihin. Näiden teemojen tarkoitus on selkeyttää kyselyä jakamalla se pienempiin, helpommin käsitettäviin osioihin. Tutkimuksen teemat olivat esimies ja vastaajan henkilökohtainen työmotivaatio, työn tavoitteellisuus ja itsensä kehittäminen, palaute, kehityskeskustelut ja palaverit sekä työyhteisö. Tuloksia esitellessä esitellään myös suoria lainauksia kyselyyn vastanneilta työntekijöiltä. Kyselylomakkeet täytettiin anonyymisti, mutta lainauksiin on merkitty vastaajan lomakkeen järjestysnumero.

5.1 Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden taustatiedot

Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä kartoittivat vastaajien perustietoja. Nämä neljä kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, jossa vastaaja ympyröi itselleen sopivan vaihtoehdon. Kysymysten yhtenä tarkoituksena oli saada yleisilme siitä, minkälainen henkilö vastaa kyselyyn. Toisena tarkoituksena oli valmistella vastaajaa lomakkeen seuraaviin kysymyksiin. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan ikää. Vastaaja valitsi neljästä vaihtoehdosta ikähaitarin, johon hän kuuluu. Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajan sukupuoli. Kolmas kysymys kartoitti työntekijän työskentelyn pituutta kyseisessä organisaatiossa. Neljännen kysymyksen avulla selvitettiin, minkä tyyppinen työsuhte vastaajalla on kyseisen organisaation kanssa. Neljä perustietoa kartoittavaa kysymystä ovat monivalintakysymyksiä, joten niiden vastaukset tulevat parhaiten esille taulukkomuodossa.

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys (1) selvittää minkä ikäisiä kyselyyn vastanneet työntekijät ovat.

Vastaajien ikäjakauma:

Ikäryhmä	18 -30	31 -40	41 -50	51- 3
Henkilöiden määrä	12	2	5	51- 3

Suurin osa vastaajista on alle kolmekymmentä vuotiaita. Muihin ikähaitareihin vastaajia osui melko tasaisesti. Yli 51 vuotiaita vastaajia oli kolme. Mitä iäkkäämpi henkilö on, sitä kauemmin hän on ehtinyt olla työelämässä. On todennäköistä, että iäkkäämmät vastaajat

ovat olleet useamman eri esimiehen alaisuudessa. läkkäämmät vastaajat ovat mahdollisesti kokeneet hyvin erilaisia henkilökunnan johtamistapoja ja motivointikeinoja.

Kyselylomakkeen toinen kysymys (2) mittaa, kumpaa sukupuolta kyselyyn vastanneet ovat.

Vastaajien sukupuoli:

Nainen	22
Mies	0

Aleksi 13- tavaratalon myyntihenkilökunnasta vain pieni marginaaliosa on miespuolisia. Tämän vuoksi on luonnollista, että kaikki kyselyyn vastanneet ovat naisia.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin kuinka pitkään he ovat työskennelleet Aleksi 13 organisaatiossa. Tätä tiedusteltiin kysymyksessä kolme (3).

Työskentelyaika Aleksi 13-organisaatiossa:

Työskentelyaika vuosina	0-2	3-5	6-10	yli 11
Henkilöiden määrä	11	6	2	3

Suurin osa vastaajista on työskennellyt Aleksi 13 organisaatiossa 0-2 vuotta. Tämä kertoo kaupan alan nopeasta syklistä. Työsuhteet ovat lyhyitä ja henkilökunta vaihtuu nopeasti. Työntekijöiden työsuhteiden lyhyt pituus voi kertoa kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen puutteesta organisaatiossa. Jos työntekijä ei koe saavansa mahdollisuutta pätevyytensä kehittämiseen työssään, hän saattaa hakeutua toiseen paikkaan. Työsuhteen pituus voi kertoa työntekijän tyytymättömyydestä työpaikkaan. Tyytymättömyystekijöitä voi olla hyvin erilaisia. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 3-5 vuotta organisaation sisällä toimineet työntekijät. Yli 11 vuotta organisaatiossa työskennelleitä työntekijöitä vastaajissa oli kolme henkilöä. Nämä henkilöt ovat pitkän jatkuvan uransa aikana luultavasti olleet useamman esimiehen alaisuudessa. He pystyvät ehkä vertailemaan eri esimiesten toimintaa, jotka ovat toimineet samassa organisaatiossa.

Vastaajien taustatietoja kartoittavien kysymysten viimeinen kysymys (4) selvittää ovatko lomakkeeseen vastanneet työntekijät määräaikaisessa vai vakituisessa työsuhteessa työnantajansa.

Työsuhteen laatu:

Toistaiseksi voimassa oleva	17
Määräaikainen	5

Vastaukset kyselylomakkeen neljänteen kysymykseen kertoivat työsuhteiden tyypistä. Yli ¾ vastaajista kertoi työsuhteensa olevan toistaiseksi voimassa oleva. Työnantajan irtisanomisaika irtisanoa työntekijä on tällöin pidempi kuin määräaikaisen työsopimuksen sopineen työntekijän tapauksessa. Näin ollen toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen solmineella työntekijällä on parempi turva työpaikastaan.

5.2 Esimies ja vastaajan henkilökohtainen työmotivaatio

Kyselylomakkeen kysymykset 5-21 on jaettu neljään eri teemaan. Ensimmäinen teema, esimies ja vastaajan henkilökohtainen työmotivaatio, pitää sisällään kolme kysymystä. Kysymykset kartoittavat työntekijän työmotivaatiota ja esimiehen vaikutusta siihen. Kysymykset eivät ole luonteeltaan tarkkoja, vaan laajoja. Ne lämmittelevät vastaajaa tuleviin kysymyksiin ja antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista vapaasti mikä häntä motivoi työntekoon.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä, kysymyksessä viisi (5), vastaajaa pyydettiin nimeämään kolme asiaa jotka vaikuttavat eniten hänen omaan työmotivaatioon. Teeman otsikoinnissa mainitaan esimies, mutta kysymys jättää avoimeksi sen, kuinka paljon esimiehellä on osaa motivointiin. Työntekijä saa itse nimetä itselleen merkitykselliset motivaatiotekijät. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää ovatko tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nousseet motivaatiotekijät tekijöitä, joita Aleksi 13 tavaratalon myyntihenkilöstö pitää tärkeinä.

Kysymyksen avulla saatujen tulosten perusteella tutkimusteoriasta nousseet asiat olivat merkityksellisiä myös Aleksi 13 tavaratalon työntekijöille. Työntekijöiden keskinäiset hyvät välit, ja esimiehen ja työntekijöiden hyvä suhde koettiin olennaisiksi työmotivaation ylläpitäjiksi. Nämä edellä mainitut muodostavat hyvän työilmapiirin kokonaisuuden. Esimiehen välittävä, arvostava ja kannustava asenne työntekijöitä kohtaan mainittiin työmotivaatioon vaikuttavina asioina. Myös palautteen saaminen koettiin vaikuttavavana motivaatiotekijänä. Suurin osa vastaajista mainitsi vastauksissaan yhden tai kaikki edellä mainituista motivaatiotekijöistä. Muita työmotivaatioon vaikuttavia asioita, joita vastauksista ilmeni, olivat työn vaihtelevuus, työhön koulutus, hyvät myytävät tuotteet, esimiehen luottamus työnjälkeen, avoimuus työyhteisössä, työtovereiden motivoituneisuus, työyhteisön kehitysmishalukkuus ja palkan suuruus.

Kyselylomakkeen kuudes kysymys (6) on monivalintakysymys. Vastaajan tuli ympyröidä omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto kolmesta eri vastausvaihtoehdosta. Kysymys koski työntekijän palkitsemista aineettomasti. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kokeeko työntekijä että hänen esimiehensä kannustaa työntekijää työnteossa. Vastaus vaihtoehtoina oli kyllä, jonkin verran, sekä ei. Kysymyksessä mainittiin käsitteet kannustaminen ja innostaminen. Ne kuuluvat yleiskieleen ja ovat osa työntekijän motivoimisessa. Työntekijän kannustaminen ja innostaminen työntekoon voi merkitä mm. rohkaisevia sanoja ja eleitä, positiivisen palautteen antamista, työnteon muotoilemista innostavammaksi, tai kehitysmahdollisuuksien tarjoamista. Kannustaminen ja innostaminen ovat osa motivoimista, joten niiden merkitys voi olla erilainen eri henkilöille. Jos työntekijä kokee esimiehen todella kannustavan ja innostavan häntä työnteossaan, on ainakin osa hänen motivaatiota kasvattavista asioista toteutunut.

Kahdestakymmenestä kahdesta kyselyyn vastanneesta työntekijästä yhdeksän henkilöä kokee, että esimies on kannustava ja innostava. Yksitoista vastaajaa vastasi kyselyyn jonkin verran. Kaksi vastaajaa ei kokenut esimiehen olevan kannustava ja innostava. On positiivista että vain kaksi vastaajaa ei kokenut saavansa kannustusta osakseen. Kysymykseen "jonkin verran" vastanneita oli kuitenkin useita, ja tämä viestii suullisen palkitsemisen ja positiivisen palautteen antamisen osittaisesta puutteellisuudesta. Viidennen kysymyksen vastauksista näkyi, kuinka motivoivina vastaajat pitävät kehuja ja kannustusta. Kuitenkin kuudes kysymys selvensi, että vain puolet vastaajista kokee saavansa tarpeeksi kannustusta esimieheltään. Jos henkilöstö kokisi esimiehen olevan kannustavampi, nostaisi tämä heidän työmotivaatiota.

Seitsemännellä kysymyksellä (7) toivottiin saatavan selville, mitä esimies konkreettisesti voisi tehdä jotta työntekijä tuntisi itsensä motivoituneemmaksi. Kysymyksen tarkoitus oli myös tarkentaa monivalintakysymyksen vastauksia, saamalla vastauksiin lisää syvyyttä avoimen kysymyksen kautta. Kun kuudes kysymys mittasi sitä kuinka omin tuntee itsensä kannustusta nauttivaksi, seitsemäs kysymys halusi löytää vastauksia siihen mitä esimies voisi tehdä lisää tai toisin. Kysymyksessä ei kuitenkaan käytetty samoja käsitteitä kuin kuudennessa kysymyksessä, sillä haluttiin jättää vastaajan päätettäväksi onko suullinen palkitseminen ja palautteen antaminen se asia jonka työntekijät toivoisivat lisääntyvän.

Seitsemänten kysymykseen oli vastannut kaksikymmentä vastaajaa kahdestakymmenestä kahdesta henkilöstä. Kolmetoista vastaajaa mainitsi palautteen saamisen työstään asiaksi, jota toivoisivat esimieheltään. Vastaajat toivoivat saavansa tietää, onko työntulos toivotun laista. He olivat valmiita ottamaan vastaan myös rakentavaa palautetta, sen saamisesta ajateltiin myönteisesti. Esiin nousivat myös käsitteet työntekijästä välittäminen ja työntekijän arvostaminen. Nämä asiat koettiin motivaatiota lisäävinä. Kaksi

vastaajaa mainitsi toivovansa lisää koulutusta, jotta heillä olisi työkalut suoriutua työtehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä vastaajat toivoivat lisää tietoa myytävistä tuotteista. Kysymykseen vastanneissa oli myös kolme vastaajaa jotka toivoivat saavansa esimieheltään haastavampia ja vaihtelevampia työtehtäviä. Vastanneissa oli myös kaksi vastaajaa, jotka mainitsivat palkankorotuksen olevan motivaatiota nostava tekijä. Aineellinen palkitseminen rajattiin ulos tästä tutkimuksesta, koska myyntipääallikot eivät päättä työntekijöiden aineellisesta palkitsemisesta yksin, vaan ohjeistus tulee ylemmältä johdolta. Kysymyksen vastauksista nousivat ylös myös käsitteet kiitoksen saaminen, kannustaminen, ja kehuminen. Kuusi vastaajaa kertoi nimenomaan myönteisen palautteen ja työhön rohkaisemisen tärkeydestä. Esimieheltä toivottiin kehuja ja kiitosta hyvästä työsuorituksesta. Eräs vastaaja kirjoitti seuraavasti:

" Toivoisin esimiehen kehuvan jos olen tehnyt hienosti esillepanot tai jos olen saanut hyvin myytyä" Vastaaja 3.

5.3 Työn tavoitteellisuus ja itsensä kehittäminen

Seuraavana käsiteltyt kysymykset koskevat työn tavoitteellisuutta ja itsensä kehittämistä. Tämän teeman alla on viisi kysymystä. Kolme kysymyksistä on avoimia kysymyksiä, ja kaksi on monivalintakysymyksiä. Teoreettisesta viitekehyksestä nousi esiin työn tavoitteellisuuden tärkeys. Työntekijää motivoi, kun hänelle annetaan tavoitteita, jotka tulisi saavuttaa. Tavoitteiden ollessa selkeitä, on työntekijän helpompaa pyrkiä niitä kohti. Viitekehyksestä nousi esiin myös kehittymisen tärkeys. Työntekijälle on tärkeää kokea että hänelle tarjotaan edellytykset itsensä kehittämiseen työssään. Työskentelyn monipuolisuus ja vaihtelevat työtehtävät ovat myös motivoivia tekijöitä, joihin esimies voi omalta osaltaan vaikuttaa.

Teeman ensimmäinen kysymys on kysymys kahdeksan (8). Tämän monivalintakysymyksen tarkoituksena on selvittää kuinka moni vastaajista tuntee saavansa esimieheltään edellytykset itsensä kehittämiseen omassa työssään. Monivalintakysymys mittaa nykyistä tilannetta vastaajien keskuudessa. Kaikki kaksikymmentäkaksi vastaajaa vastasivat kahdeksanteen kysymykseen. Vastaajien mielipiteet jakautuivat vastausvaihtoehtoihin melko tasaisesti. Vastausvaihtoehdot olivat myös tässä monivalintakysymyksessä kyllä, jonkin verran ja ei. Kuusi vastaajaa vastasi tuntevansa että saavat esimieheltään tarvittavat edellytykset itsensä kehittämiseen työssään. Suurin osa, yksitoista vastaajaa koki edellytyksien saamisen jonkin verran riittävänä. Viisi vastaajaa eivät kokeneet saavansa tarvittavia edellytyksiä. Ei-vaihtoehdon valinneita oli siis hieman alle 1/4 vastanneista. Tämä osuus on tuntuva, joten tyytymättömyyttä itsensä kehittämisen tukemiseen on olemassa. Suurin osa, yksitoista

vastaajista toivoi myös lisää tukea itsensä kehittämiseen työssä, sillä eivät kokeneet saavansa tukea riittävästi.

Kysymys yhdeksän (9) pyrki saamaan vastaajia avaamaan, millä keinoin he toivoisivat esimiehen edesauttavan työntekijän kehittymistä työssään. Kun kysymys kahdeksan selvitti sitä, kuinka työntekijät kokevat asian nyt, yhdeksännen kysymyksen avulla toivottiin tulevan ilmi, mitä keinoja voisi löytyä työntekijän kehittymisen tukemiseen. Seitsemäntoista vastaajaa vastasi kysymykseen yhdeksän. Tässä muutamien vastaajan vastaukset, jotka pitävät sisällään samoja mietteitä kuin usealla muulla vastaajalla:

"Koulutukset vaatemerkeistä, somistuksesta ym. Tarvitsemme enemmän tietoja jotta voimme palvella paremmin." Vastaaja 9.

"Vastuuta lisää sen verran mitä pystyy antamaan. Jos työntekijällä on kiinnostusta tehdä ja kokeilla töissä jotain uutta, niin hänen annettaisiin kokeilla. Tästä voisi antaa taas rakentavaa palautetta." Vastaaja 3.

Seitsemän vastaajaa mainitsi myös tämän kysymyksen kohdalla palautteen saamisen tärkeyden. Palautteen saaminen esimieheltä auttaa työntekijää itsensä kehittämisessä, sillä palautetta saadessaan työntekijä saa informaatiota siitä, mitä tekee hyvin, ja missä olisi parantamisen varaa. Noin 1/3 vastaajista toivoi saavansa lisää monipuolisuutta työtehtäviinsä. Työtehtävien vaihtelevuus edesauttaisi vastaajien mielestä heidän kehitystensä. Monet vastaajat toivoivat myös enemmän vastuuta, ja omaa vastuu-aluetta osastollaan. Muutama vastaaja mainitsi myös oma-aloitteisuuden kannustamisen ja vapaiden käsien tekemisen motivoivan voiman. Neljä vastaajista kertoi toivovansa lisää koulutusta työnsä tueksi. Koulutusta toivottiin erilaisista tuotemerkeistä ja esillepanojen tekemisestä. Myös kielten opiskelamiseen toivottiin tukea esimies puolelta.

Tämän teeman kolmas kysymys, kysymys kymmenen (10) käsittelee tavoitteiden selkeyttä. Sen avulla pyritään selvittämään, kuinka moni työntekijä kokee että heidän työnsä on asetettu selkeät tavoitteet. Vastaaja valitsi vastausvaihtoehdoista kyllä, kohtalaisen selkeät, tai ei. Myös tämän monivalintakysymyksen vastauksissa olivat vastaajien mielipiteet jakautuneet melko tasaisesti. Yhdeksän vastaajaa vastasi työtavoitteiden olevan kohtalaisen selkeitä. Kahdeksan vastaajaa vastasi kysymykseen kyllä, joten he ovat tyytyväisiä tavoitteidensa selkeyteen. Viisi vastaajaa ei kokenut omalla työllä olevan selkeitä tavoitteita, jotka esimies olisi asettanut. Myös tässä monivalintakysymyksessä ei- vaihtoehdon valinneita oli hieman alle 1/4 vastanneista. Työn tavoitteiden puuttuminen kokonaan, tai osittainen puuttuminen voi heikentää työntekijän motivaatiota, sillä tällöin työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan, ja mitä kohti pyrkiä.

Yhdestoista kysymys (11) on tehty selvittämään vastaajan mielipidettä siitä, miten esimiehen tulisi selkeyttää työn tavoitteita. Kysymykseen vastasi vain viisitoista vastaajaa. Muihin avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset olivat laajempia, ja niiden vastaamiseen oli paneuduttu. Tämän kysymyksen kohdalla innokkuus oli vähäisempää. Se voi johtua kysymyksen ymmärtämisen puutteesta. Käsite ”tavoitteiden selkeyttäminen” voi olla vaikea sisäistää. Kysymykseen vastanneista kymmenen vastaajaa kertoi tavoitteiden jonkin asteisesta epäselvyydestä. Tässä kolmen vastaajan vastaukset, jotka kiteyttivät monen muunkin vastaajan ajatuksen:

"Toivoisin enemmän ns. perinpohjaista suunnittelua ja perusteluja siihen, miksi jokin projekti toteutetaan tai vuorostaan miksi joitakin projekteja ei toteuteta." Vastaaja 14.

"Koska kaupassa työskentely on lähinnä asiakaspalvelua, ei aina voi antaa konkreettisia ohjeita. Tavoitteena voisi olla aamupalaverit, missä lyhyesti ja selkeästi kerrotaan juuri kyseisen päivän tavoitteet" Vastaaja 13.

"Tiedän että on tietyt myyntitavoitteet, ja että pitää pyrkiä olemaan hyvä myyjä. En kuitenkaan osaa sanoa mitkä minun tavoitteet ovat, joten ne voisi kertoa tai niistä voisi keskustella esimiehen kanssa, ja määritellä ne yhdessä." Vastaaja 10.

Työntekijät toivoisivat tavoitteista keskustelua kasvatusten esimiehen kanssa, sekä lisää osastopalavereja joissa yhteisiä tavoitteita käsiteltäisiin. Neljä vastaajaa ehdotti tavoitteita selkeytettävän kirjallisella ohjeistuksella, jossa käsiteltäisiin päivän tavoitteita, tehtäviä, ja ajankohtaisia tuotteita. Muutama vastaaja kertoi toivovansa että omaan myyntitavoitteeseen saisi selkeyttä. Niin kirjallinen kuin suullinen ohjaus tavoitteita koskien koettiin puutteelliseksi.

Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus motivoi työntekijää ja pitää työnteon mielekkäänä. Kyselylomakkeen kahdestoista kysymys (12) saatteli vastaajaa kertomaan kuinka monipuolisena ja vaihtelevina hän pitää työtehtäviänsä. Yhdeksäntoista vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Kysymyksen asettelu oli sen tyyppinen, että siihen oli helppo vastata hyvin lyhyesti. Luultavasti tämän vuoksi kysymyksen perustelut jäivät monelta vastaajalta lyhyeksi. Tässä muutaman vastaajan ajatuksia, jotka perustelivat vastauksensa laajemmin:

"Melko monipuolisina. Työpäivät eivät ole usein samanlaisia, vaikka työtehtävistä suurin osa on samanlaisia." Vastaaja 19.

"Mielestäni työtehtäväni ovat lähestulkoon joka päivä samanlaisia. Vaihtelevuutta ei juuri ole." Vastaaja 18.

"Työ on vaihtelevaa ja päivät ovat todella erilaiset. Kampanjat muuttavat päivärytmiä." Vastaaja 13.

Kolmesta vastanneista piti työtehtäviään joko erittäin monipuolisina tai monipuolisina. Työpäiviä kuvattiin keskenään erilaisiksi ja vaihteleviksi, ja työtehtäviä monipuolisiksi. Neljä vastaajaa kuvasi työn olevan samantyyppistä ja yksitoikkoista jokaisena päivänä. Nämä vastaajat eivät kokeneet saavansa tarpeeksi vastuuta ja haastetta työssään. Kaksi vastaajaa koki työtehtävänsä melko monipuolisina.

5.4 Palaute, kehityskeskustelut ja palaverit

Tämä teema ja sen sisällä olevat kysymykset pohjautuvat teoriaan palautteen antamisen ja saamisen merkityksestä. Työpaikalla suoraan arkitilanteessa annettavan palautteen lisäksi myös kehityskeskustelut ja palaverit ovat tärkeitä palautteen antamisen kanavia.

Teeman alla olevista kysymyksistä ensimmäinen (13) on monivalintakysymys. Kysymyksen numero kolmesta avulla mitataan kuinka moni kyselyyn vastanneista työntekijöistä tuntee saavansa riittävästi palautetta esimieheltään. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, jonkin verran sekä ei. Kymmenen vastaajaa valitsi vaihtoehdon kyllä. Nämä työntekijät ovat tyytyväisiä saavansa palautteen määrään. Seitsemän vastaajaa koki, että saa jonkin verran riittävästi palautetta työnteostaan. Viisi työntekijää oli täysin tyytymättömiä palautteen saamisen riittävyyteen.

Neljästoista kysymys (14) käsitteli samaa aihetta kun edellinen kysymys, mutta tarkoituksena oli saada vastaaja kertomaan, mistä asioista hän haluaisi lisää palautetta esimieheltään. Kysymykseen vastasi viisitoista työntekijää. Näin sanailee eräs työntekijä:

"Palautetta silloin kun menee hyvin. Jos tekee virheitä, voisi palautetta antaa positiivisessa hengessä siitä miten olisi pitänyt toimia." Vastaaja 10.

Suurin osa, kaksitoista vastannutta mainitsi toivovansa palautetta kehityskohdista omassa työssä ja positiivista ja rakentavaa palautetta työtehtävissä onnistumisesta. Neljä kysymykseen vastannutta toivoivat saavansa nimenomaan positiivista palautetta ja kehuja onnistumisista, ahkeruudesta ja uusien asioiden omaksumisesta.

Kysymys viisitoista (15) mittasi sitä, kuinka moni työntekijä pitää kehityskeskusteluita hyvänä kommunikaatiovälineenä esimiehen ja työntekijän välillä. Vastausvaihtoehtoina toimivat kyllä, jonkin verran ja ei. Kahdestakymmenestä kahdesta työntekijästä kolme vastasi kysymykseen kirjoittamalla vastauksen kysymyksen sivuun. Nämä työntekijät vastasivat, että eivät olleet käyneet vielä kehityskeskustelussa. Kyselyä laatiessa tämä vaihtoehto oli jäänyt pois kysymyksestä. On mahdollista, että vastaajien joukosta olisi löytynyt vielä joku työntekijä joka ei ole käynyt kehityskeskustelussa. Mitä luultavimmin tällainen henkilö on jättänyt vastaamatta kyselyyn. Kolmesta työntekijää piti kehityskeskusteluita hyvänä kommunikaatiovälineenä itsensä ja esimiehen välillä. Viisi vastannutta henkilöä valitsi vaihtoehdon jonkin verran. Nämä vastaajat kokevat kehityskeskusteluilla olevan jonkin verran hyötyä, mutta kehityskeskustelut eivät anna heille niin paljon hyötyä kun niillä olisi mahdollisuus saada. Yksi henkilö vastasi, että ei koe kehityskeskusteluja ollenkaan hyvänä kommunikaatiovälineenä.

Kysymys kuusitoista (16) oli taas edellistä selventävä avoin kysymys. Kysymyksellä tiedustellaan vastaajalta, minkälaisista asioista vastaaja toivoo kehityskeskusteluissa keskusteltavan. Jälleen seitsemän vastaajaa kyselylomakkeen täyttäneistä jätti vastaamatta tähän avoimeen kysymykseen. Tässä muutaman vastaajan vastaus:

"Tahtoisin keskusteltavan parannusehdotuksista sekä työntekijän työhön että esimiehen työhön, myymälään ja koko konseptiin." Vastaaja 3.

"Toivoisin, että kehityskeskustelut ovat vähemmän pelottavia, eikä niin kiireellä rakennetut." Vastaaja 7.

"En ole varma voiko keskusteluissa oikeasti sanoa mitä ajattelee. Haluaisin keskusteltavan siitä, mikä auttaisi motivoitumaan ja jaksamaan töissä." Vastaaja 13.

"Millä tavoin pystyn kehittämään omaa myyntityötäni, miten työhön saisi lisää motivaatiota ja haastetta, ja miten jaksaa olla innostunut. Kuinka tyytyväinen olen nykyiseen tilanteeseen." Vastaaja 15.

Kysymykseen vastanneet viisitoista henkilöä mainitsivat vastauksissaan toivovansa kehityskeskusteluissa puhuttavan työntekijän kehittymismahdollisuuksista ja nykyisen työntuloksen laadusta. Vastauksista nousi esiin myös työssä viihtyvyydestä ja jaksamisesta, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, ja osaston ajankohtaisista asioista keskusteleminen. Toivottiin että kehityskeskusteluissa käsiteltäisiin myös yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista, ja niiden vaikutuksesta henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Muutama vastaaja

kertoi pitävänsä kehityskeskustelu tilannetta epämukavana ja jopa pelottavana. Organisaation pyrkimyksenä on että kehityskeskustelut nähtäisiin positiivisena kommunikaatiovälineenä. Kenenkään työntekijän ei tulisi pelätä kyseistä tilannetta, jos esimies on tehnyt selväksi että asioista keskustellaan avoimesti ja hyvässä mielessä.

Tämän teeman viimeinen kysymys (17) koski henkilöstöpalavereita. Henkilöstöpalavereissa on mahdollisuus käsitellä työhön liittyviä asioita useamman työntekijän ja esimiehen kesken. Kysymys seitsemäntoista selvensi sitä, mistä asioista puhuminen palavereissa olisi työntekijälle motivoivaa. Tähän kysymykseen vastasi kahdeksantoista vastaajaa. Näiden kolmen vastaajan vastaukset kuvaavat hyvin vastauksissa eniten esiin nousseita asioita:

"Keskustellaan esim. työ säännöistä. Tulisi pyrkiä siihen että tiimin yhteistyö sujuu. Esimiehen tehtävä olisi laatia yhteiset säännöt, jotta jokainen tiimin jäsen tietäisi ja osaisi omat tehtävänsä." Vastaaja 19.

"Jos palavereissa saisi oikeaa infoa ja palautetta siitä mikä menee hyvin ja huonosti, ja pääsisi itse sanomaan oman mielipiteensä sekä kehitysideoita." Vastaaja 4.

"Vähemmän prosenttilukuja ja enemmän asiakkaiden palautteiden käsittelyä." Vastaaja 9.

Vastaukset olivat melko yhteneviä, ja niistä nousi selkeästi esille tiimin työskentelystä ja yhteisistä päämääristä puhuminen. Toivottiin että palavereissa käsiteltäisiin tiimin työn jälkeä ja kehitysideoita tiimin työskentelylle tulevaisuutta varten. Vastaajat toivoivat myös saavansa enemmän tietoa tavaratalon tapahtumista ja yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Palautteen saamisen lisäksi työntekijät toivoivat, että saisivat itse antaa palautetta esimiehelleen ja toisilleen. Työntekijät kertoivat, että halusivat esimiehen kuuntelevan heidän mielipiteitään. Toivottiin myös lisää tietoa kampanjoista, osastojen budjeteista, sekä uusista mallistoista. Kolme vastaajaa nosti ylös asiakkaiden antaman palautteen tärkeyden. He toivoivat, että palavereissa kerrotaisiin miten asiakkaat kokevat palvelun tason, ja kuinka tätä kautta toimintaa voitaisiin kehittää.

5.5 Työyhteisö

Kyselyn viimeinen teema pitää sisällään koko työyhteisöä koskevat asiat. Työntekijöillä tulisi olla yhteiset pelisäännöt joita jokainen noudattaa, ja työilmapiirin tulisi olla avoin työntekijöiden omien mielipiteiden ilmaisulle. Tämän teeman kysymykset pyrkivät selvittämään työyhteisön nykyistä tilaa, sekä kokoamaan kehitysehdotuksia työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi, ja motivoituneisuuden kasvattamiseksi.

Teeman kaksi ensimmäistä kysymystä ovat monivalintakysymyksiä. Ensimmäinen monivalintakysymys (18) käsittelee työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Sen avulla pyrittiin selvittämään, kokeeko vastaaja että työntekijöille on asetettu selkeät säännöt työpaikalla työskentelemiseen. Työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin kuuluu kaikki toiminta työpaikalla, työtehtävien selkeydestä työtovereiden kohtelemiseen. Kaikki kaksikymmentäkaksi kyselyyn vastannutta vastasi tähän monivalintakysymykseen. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä, jonkin verran, sekä en. Suurin osa vastaajista, kaksitoista henkilöä valitsi vaihtoehdon jonkin verran. Työyhteisön pelisääntöihin kaivattaisiin siis selkeyttä. Useat kyselyyn vastanneet työntekijät kokevat että nyt työyhteisön jäsenet eivät toimi yhteneväisesti, pelisääntöjen mukaisesti. Esimiehen tulisi tarkentaa työntekijöille heidän toimenkuvaansa, ja käyttäytymissääntöjä työyhteisössä. Kaksi vastaajaa koki että työyhteisön pelisäännöt eivät ole ollenkaan selkeät. Kahdeksan vastaajaa oli tyytyväisiä työyhteisön yhteisten pelisääntöjen selkeyteen.

Kysymys yhdeksäntoista (19) oli teeman toinen monivalintakysymys. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaaja arvioimaan oman mielipiteen ilmaisun vapauden tilaa työpaikalla. Kysymykseen vastanneista kahdestakymmenestä kahdesta työntekijästä suurin osa koki että työpaikan ilmapiiri on avoin omien mielipiteiden ilmaisemiselle. Nämä yksitoista vastaajaa kokevat, että voivat ilmaista itseään vapaasti. Yhdeksän vastaajaa koki että ilmapiiri ei ole täysin vapaa omien mielipiteiden ilmaisemiselle, ja valitsi vastausvaihtoehdoista vaihtoehdon jonkin verran. Kaksi vastaajaa koki, että ilmapiiri ei ole lainkaan vapaa mielipiteiden ilmaisemiselle. Esimiehen tulisi rohkaista työntekijöitä omien mielipiteiden ilmaisuun, sillä ne ovat tärkeä keino työyhteisön kehittymisessä. Kyselyn edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten, sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella olisi tärkeää, että työntekijä tuntisi että häntä kuunnellaan. Työntekijät kertoivat kysymysten kuusitoista ja seitsemäntoista vastauksissa heitä motivoivan oman mielipiteen ilmaisun salliminen. Kuitenkin tämän kysymyksen vastauksista tulee ilmi, että yhdeksän työntekijää kokee ilmaisun vapaudessa joitain rajoitteita ja kaksi työntekijää kokee ilmaisun vapauden olevan täysin rajoittunutta.

Teeman kolmannen kysymyksen (20) avulla toivottiin vastaajan kertovan, kuinka hän kokee että esimies voisi kehittää työyhteisön ilmapiiriä. Tähän kysymykseen vastasi kahdeksantoista henkilöä. Seuraavat vastaukset käsittelevät vastauksissa kokonaisuudessaan eniten esiin nousseita asioita:

"Selkeät pelisäännöt ja yhteiset toimintaohjeet kaikille, ei niin että ohjeet vaihtuvat koko ajan. Tasapuolinen kohtelu jokaista työntekijää kohtaan. Toisilla työntekijöillä ei saisi olla "erikoisuuksia", vaan jokaisella samat oikeudet." Vastaaja 12.

"Yhteiset palaverit lähentävät välejä tietysti aina, mutta myös virkistymisillat, ulkona syöminen jne. ovat tehneet paljon jo tämänhetkiselle työyhteisön ilmapiirille." Vastaaaja 2.

"Olemalla itse esimerkkinä muille, olemalla hyvä kuuntelija ja keskustelija, ja olemalla tasapuolinen kaikkia kohtaan." Vastaaaja 1.

"Kaikilla pitäisi olla samat pelisäännöt. Ketään ei saa suosia työvuosien tai minkään muunkaan takia." Vastaaaja 4.

"Yhteisten pelisääntöjen vahvistaminen ja korostaminen, tehottomien työntekijöiden rohkaiseminen, ja työtehtävien jako tasapuolisesti." Vastaaaja 12.

"Avoimuus ja tiedon kulku, suosikkijärjestelmä poistettava." Vastaaaja 18.

Tähän kysymykseen oli vastattu laajasti. Esiin nousivat työntekijöiden tasapuolisuuden ja esimiehen esimerkkinä olemisen merkitys. Seitsemän kysymykseen vastannutta painotti työntekijöiden tasapuolisen kohtelun tärkeyttä. Useasta vastauksesta ilmeni tyytymättömyys nykyiseen tilaan, ja vastaajat kertoivat havainneensa jonkinasteista työntekijöiden suosimista tai erityiskohtelua. Esimiehen tulisi korostaa yhteisten pelisääntöjen merkitystä ja olla esimerkkinä työntekijöille oman käytöksensä kautta. Muutamassa vastauksessa toivottiin esimiehen olevan enemmän läsnä osastolla. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintaohjeiden toivottiin olevan mahdollisimman selkeät. Toimintaohjeiden tulisi olla yhtenevät jokaisella osastolla. Neljä vastaajaa toivoi vastauksessaan esimiehen motivoivan työntekijöitä kannustamalla heitä järjestämään yhteistä ajanviettoa työajan ulkopuolella.

Teeman neljäs kysymys (21) on avoin kysymys. Tämä kysymys on kyselylomakkeen viimeinen, ja se kehottaa vastaajaa kertomaan minkälaisia kehitysehdotuksia vastaajalla itsellään on työyhteisön työmotivaation parantamiseksi. Kysymys on asettelultaan laaja, sillä se antaa vastaajalle vapauden käsitellä vastauksessaan työyhteisöä motivoivia tekijöitä, jotka eivät välttämättä ole lähimmän esimiehen vaikutuksen piirissä. Viimeisen kysymyksen tavoitteena on kuitenkin saada vastaaja kertomaan vapaasti ajatuksensa, ja jos hän kokee että työyhteisöä motivoi suuresti jokin muu asia kuin mihin lähin esimies voi konkreettisesti vaikuttaa, saa se myös tulla ilmi. Tämä kysymys ei rajaa aihetta pelkästään esimiehen vaikutuksen alueisiin, mutta koko kyselyn otsikointi saattaa ohjata vastaajan kertomaan tässäkin vastauksessa esimieheltään toivomista asioista. Kysymyksissä viisi ja seitsemän kehoitettiin vastaajaa kertomaan omaan työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, ja siitä kuinka oma esimies voisi motivoida työntekijää tehokkaammin. Tässä kysymyksessä vastaajaa kehoitetaan ajattelemaan koko työyhteisöä, miten koko työyhteisön työmotivaatiota voitaisiin parantaa. Kysymykseen vastasi neljätoista kahdestakymmenestä kahdesta kyselyn täyttäneestä

työntekijästä. Kysymyksen laajuus saattoi aiheuttaa sen, että jotkut vastaajat eivät kommentoineet tätä kysymystä. Sen ollessa viimeinen kysymys, on myös mahdollista että jotkut vastaajat kokivat vastanneensa kysymykseen jo aikaisemmissa vastauksissaan. Neljästätoista vastauksesta nousi kuitenkin hyviä kehitysehdotuksia. Ehdotukset koskivat ylempään johdon vallassa olevia asioita, kuten aineellista palkitsemista, sekä esimiehen työskentelyä ja työntekijöiden käyttäytymistä toista työntekijää kohtaan. Tässä muutama vastaus joka käsittelee vastanneiden mielestä työyhteisön työmotivaatiota lisääviä asioita:

"Kun kaikki ovat tasavertaisia työympäristössä, ei ole syytä puhua pahaa selän takana ja sitä myöten ilmapiiri ja motivaatio työskentelyyn paranevat. Jollain tavalla pitäisi panostaa yhdenvertaisuuden tuntuun ja tiimihenkeen." Vastaaja 18.

"Tiedossa on voimaa. Enemmän koulutusta, tuotetietoisuutta, enemmän vastuuta - näillä asioilla saa työmotivaatiota edistettyä." Vastaaja 5.

"Yhteisiä tapahtumia voisi järjestää. Jokainen työntekijä voisi kiinnittää huomiota omaan käytökseen muita työntekijöitä kohtaan, esim. moikkailu käytävillä. Vähemmän selän takana puhumista, toisten sorsimista, voi puhua suoraan mistä kenkä puristaa. Tavaratalon palaverissa voisi kuunnella myös myyjien ehdotuksia ja toiveita." Vastaaja 12.

"Työssä jaksamisen takia voisi olla esim. liikunta- ja kulttuuriseteleitä ja hierontaa halvemmalla. Paremminkin tietoa tulevasta mallistosta ja pidemmät tauot lyhyessä työvuorossa." Vastaaja 8.

"Avoimuus, toisten auttaminen, työtovereista aidosti välittäminen ja tiimityöskentely ovat tärkeitä." Vastaaja 10.

Yhdeksän vastaajaa ilmaisi vastauksessaan keskustelun ja tiedonkulun merkityksen työmotivaatiosta puhuttaessa. Kysymyksen vastauksista kävi ilmi, että työnjohdolta toivottaisiin lisää tukea työhön lisäkoulutuksen kautta. Tulevista mallistoista ja myynnissä olevista tuotteista haluttiin nykyistä enemmän tietoa. Muutamassa vastauksessa toivottiin, että myyntipäälliköt sekä ylempi johto keskustelisivat enemmän työntekijöiden kanssa, ja selkeyttäisivät työntekijöiden työn tavoitteita. Yksi vastaajista ehdotti myös että tavaratalon sisäänostajat keskustelisivat enemmän myyntihenkilöstön kanssa, jotta työntekijöiden tuotetietous kasvaisi. Neljä vastaajaa mainitsi toivovansa työntekijältä aineellista palkitsemista työmotivaation parantamiseksi. Nämä henkilöt kertoivat liikunta-, lounas-, ja kulttuurisetelien antamisen olevan hyvä motivointikeino. Usea työntekijä mainitsi myös tämän kysymyksen vastauksissa työn ulkopuolella tapahtuvan yhteisen illanviettojen olevan työilmapiiriä kohentavia, ja tätä kautta työmotivaatiota lisääviä. Esimiehen tulisi siis

kannustaa työntekijöitä yhteisen ajan viettämiseen työn ulkopuolella. Työntekijöiden keskinäisestä käytöksestä mainittiin myös useassa vastauksessa. Vastaajat peräänkuuluttivat reilua asennetta työtovereita kohtaan sekä vapaata keskustelua asioista. Muutama vastaaja ilmaisi vastauksessaan saaneensa muilta työntekijöiltä sekä esimieheltään epäsuoraa palautetta muiden työntekijöiden kautta. Keskustelun ja palautteen antamisen toivottiin olevan suurempaa ja avoimempaa.

Kaikki kaksikymmentäkaksi kyselylomakkeen täyttäneitä olivat siis vastanneet monivalintakysymyksiin. Kaksi Kyselyn täyttäneitä vastaajaa oli vastannut vain monivalintakysymyksiin. Avoimien kysymysten vastanneisuus vaihteli vastausmäärien kaksikymmentä ja neljätoista välillä. Viimeinen kysymys keräsi vain neljätoista vastausta. Kysely oli melko pitkä, joka saattoi vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Työntekijän tuli täyttää kysely tauolla tai työajan ulkopuolella. Tämä varmasti karsi vastaushalukkuutta, ja kysely saatettiin täyttää nopeasti. Näin jotkut kysymyksistä jotka tuntuivat vastaajasta haastavammilta, saattoivat jäädä vastaamatta. Vastaajasta saattoi myös tuntua että hän oli vastannut joihinkin kysymyksiin jo edellisessä kysymyksessä, sillä kyselyn aihetta käsiteltiin monelta eri kannalta kyselyn eri kysymyksissä.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimustuloksista syntyneistä johtopäätöksistä. Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen vastausten analysoiminen toi esiin useita kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset ovat asia johon tähdättiin tutkimuksen alkuvaiheessa, tutkimusongelmaa määriteltäessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka esimiestyö vaikuttaa myyntihenkilöstön työmotivaatioon Aleksin 13 tavaratalon sisällä, sekä löytää keinoja sille, kuinka työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta organisaatiossa. Tutkimustuloksissa esiin nousseet keinot esitellään tässä luvussa kehitysehdotuksina. Työn kaksi tavoitetta ovat molemmat näkyvissä tutkimuksen raportoinnissa. Jotta voitaisiin löytää keinoja myyntihenkilöstön motivaation parantamiselle, tuli ensin selvittää kuinka nykyinen tila koetaan. Kun kyselyyn vastaaja käsittelee vastauksessaan tämän hetkistä työmotivaatiotansa, ja esimiehen vaikutusta siihen, pohtii hän sitä usealta kantilta. Vastaajan kertoessa vastauksessaan hänen työmotivaatiotansa, hän saattaa kuvailla myös sitä mikä esimiehen työskentelyssä ei toimi tällä hetkellä motivaatiota edistävästi. Näin tutkimustavoitteen kaksi osaa, molemmat tutkimuskysymykset yhdistyvät tutkimuksen aikana. Lopputuloksena ovat kehitysehdotukset, jotka pohjautuvat työntekijöiden tämän hetkiseen kokemukseen asiasta, ja heidän toiveisiin tulevaa varten. Kyselylomakkeen analyysin tuloksista nousi esiin monia huomion arvoisia asioita. Tässä kappaleessa kiinnitetään huomio esille nousseisiin ja työntekijöille tärkeisiin motivaatiotekijöihin. Luvussa esitellyt lopulliset kehitysehdotukset on tehty mahdollisimman käyttökelpoisiksi kohdeorganisaation hyötyä ajatellen.

Lisää palautetta

Työntekijät toivoisivat saavansa enemmän palautetta työnsä jäljestä. Esimieheltä toivottiin myös rakentavaa, eli korjaavaa palautetta. Työntekijät kertoivat, että rakentavan palautteen kautta he kykenevät kehittymään työssään. Kuitenkin tällä hetkellä palautetta annettiin liian vähän. Myyntihenkilöstö toivoi esimiehen tarjoavan työntekijälle enemmän mahdollisuuksia kehittää itseään työntekijänä. Tässäkin kohtaa työntekijät mainitsivat palautteen saamisen oleellisuuden itsensä kehittämisessä. Työntekijät kokivat saavansa palautetta liian vähän, ja että edellytykset itsensä kehittämiseen työntekijänä olisivat paremmat, jos esimies kertoisi jatkuvasti kuinka työskentely sujuu. Toivottiin myös, että keskustelua kehityskeskusteluista ja niiden luonteesta esiintyisi. Muutama työntekijä oli epävarma siitä, mistä keskusteluissa saa puhua, ja minkälainen tilanne on. Esimies voisi ottaa asia esille työyhteisössä, ja puhua asiasta niin että tilanne koettaisiin turvallisempaan ja ystävällisempään.

Lisää tietoa ja koulutusta

Esimieheltä toivottiin lisäkoulutuksen järjestämistä. Työntekijät halusivat tietää lisää myytävistä tuotteista ja esillepanojen tekemisestä. Näin työntekijät voisivat palvella paremmin asiakkaita, ja tämä vaikuttaisi positiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon.

Monipuolisempia ja haastavampia tehtäviä

Työntekijät kokivat että voisivat kehittyä työssään paremmin jos liikkumavaraa olisi enemmän. Vaihtelevammat työtehtävät ja vastuun jakaminen antaisivat työntekijälle mahdollisuuden näyttää kykynsä ja kokeilla siipiänsä.

Selkeyttä organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin

Lisää keskustelua yhteisistä ja henkilökohtaisista tavoitteista toivottiin. Työntekijät haluaisivat selkeyttä omalle myyntitavoitteelleen, ja organisaation yhteisille tavoitteille. Tavoitteista haluttaisiin keskustella useammin, vaikka yhteisissä palaverissa. Työntekijät kaipaivat perusteluja johdon toiminnalle ja valinnoille, mm. miksi joku projekti aloitetaan.

Enemmän yhdessäoloa työn ulkopuolella

Henkilökunta toivoisi esimiehen kannustavan työntekijöitä yhteisen ajan viettämiseen työn ulkopuolella. Esimerkiksi yhteiset illanvietot koettiin motivoivina, ja niitä toivottiin lisää.

Selkeämmät toimintaohjeet työpaikalle

Työntekijät toivoivat selkeyttä yhteisiin työsääntöihin ja toimintatapoihin. He kertoivat, että työyhteisön toimintatapojen tulisi olla selkeästi esillä paperiversiona, ja että jokaisen työntekijän toiminnan yhtenäisyyttä tulisi korostaa.

Tasa- arvoisuutta ja avointa keskustelua

Usea kyselyyn vastannut työntekijä toivoi keskinäisen palautteen antamisen ja keskustelun työpaikalla olevan suorempaa ja avoimempaa. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä mielipiteensä ilmaisuun avoimesti. Joissakin vastauksissa mainittiin esiintyvistä "selän takana puhumista", ja työntekijöiden suosimisesta. Esimiehen tulisikin korostaa työntekijöiden tasa-arvoisuutta, ja vaatia kaikilta työntekijöiltä samoja asioita.

Tutkimuksen tuloksien yhteenvedoksi saadaan, että esimiehen tulisi lisätä vuorovaikutusta työyhteisössään. Palautteen antaminen, osastolla läsnä oleminen, yhteisöllisyyden ja tasa-arvoisuuden korostaminen ja toiminta-ohjeiden selkeyttäminen koettiin kehityskohteina. Esimiehen tulisi kehua, kannustaa, ja innostaa työntekijöitä parhaansa mukaan. Työntekijät pitivät positiivista palautetta ja aineetonta palkitsemista isona motivaation lisääjänä, mutta kokivat saavansa näitä liian vähän. Esimiehen tulisi siis viestiä enemmän työntekijöiden kanssa, ja antaa työntekijöille kiitosta heidän onnistumisistaan. Samoin yksityisten työntekijöiden työnkuvan muotoilemisen ja tavoitteiden asettamisen ajateltiin vaikuttavat työmotivaatioon. Esimiehen tulisi siis lisätä avointa keskustelua työpaikalla, ja kannustaa myös työntekijöitä keskustelemaan avoimesti. Näin keskinäinen palautteen antaminen ja tiedonkulku paranisi.

Lähteet

- Joutsenkangas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY
- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. My Generation.
- Aleksi 13, Tapamme toimia -ohjekansio.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY
- Järvinen, P., Järvinen, J. 2000. Tutkimustyön metodeista: Opinpajan kirja. Tampere: Juvenes Print
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto & WSOY.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu.
- Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R. Kuusinen, J. Leskinen, E. 1996. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa!. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: ai-ai.
- Ruohotie, P., Honka, J. 2002. Palkitseva kannustaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tietosanoma.

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Maslow'n tarvehierarkia	11
Kuvio 2: Motivaatioprosessin kuvaus.....	13
Kuvio 3: Esimiesten ja työntekijöiden vastualueet	16
Kuvio 4: Motivaatio tuloksen tekijänä.....	23

Liitteet

Liite 1 Saatekirje ja Kyselylomake.....	50
---	----

Liite 1 Saatekirje ja Kyselylomake

Hei!

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönä työmotivaatiotutkimuksen Aleksi 13-tavaratalolle. Tutkimuksen aihe on esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon. Tärkeimpänä tavoitteena on löytää keinoja sille, kuinka työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimiestyön kautta kyseisessä organisaatiossa.

Tutkimukseen sisältyy kysely, jonka kysymykset pohjautuvat tutkimaani teoriaan. Kyselyn kysymykset käsittelevät lähintä esimestäsi. Pyydän teitä vastaamaan kysymyksiin huolella kirjoittamalla vastauksenne niille varattuihin kohtiin. Kyselylomakkeet käsitellään luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin,
Aino Brommels
T-talo, 2. Kerros

KYSELYLOMAKE

Esimiestyön vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon

Ympyröi monivalintakysymyksistä haluamasi vaihtoehto ja vastaa avoimiin kysymyksiin vapaasti niille tarkoitettuun tilaan.

PERUSTIEDOT

1. Ikä

A)18-30 B)31-40 C)41-50 D)51-

2. Sukupuoli

A) Nainen B) Mies

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Aleksi 13-organisaatiossa?

A)0-2 vuotta B) 3-5 vuotta
C) 6-10 vuotta D)yli 11 vuotta

4. Onko työsuhteesi

A)Toistaiseksi voimassa oleva B) Määräaikainen

ESIMIEHEN TOIMINTA

Esimies ja henkilökohtainen työmotivaatiosi

5. Mainitse 3 asiaa jotka vaikuttavat eniten sinun työmotivaatioosi?

1.

2.

3.

6. Koetko että esimiehesi kannustaa ja innostaa sinua työnteossasi?

- A) Kyllä
- B) Jonkin verran
- C) Ei

7. Millä tavoin toivoisit esimiehesi motivoivan sinua työnteossasi?

Työn tavoitteellisuus ja itsensä kehittäminen

8. Tuntuuko sinusta että saat esimieheltäsi tarvittavat edellytykset itsesi kehittämiseen työssäsi?

- A) Kyllä
- B) Jonkin verran
- C) Ei

9. Millä tavalla sinun mielestäsi esimiehesi voisi edesauttaa kehitystäsi työskentelijänä?

10. Tuntuuko sinusta että työllesi on asetettu selkeät tavoitteet?

- A) Kyllä
- B) Kohtalaisen selkeät
- C) Ei

11. Millä tavoin toivoisit työsi tavoitteita selkeytettävän?

12. Kuinka monipuolisina ja vaihtelevina pidät työtehtäviäsi?

Palaute, kehityskeskustelut ja palaverit

13. Tunnetko saavasi esimieheltäsi riittävästi palautetta työpanoksestasi?

- A) Kyllä
- B) Jonkin verran
- C) En

14. Mistä asioista toivoisit saavasi enemmän palautetta esimieheltäsi?

15. Pidätkö kehityskeskusteluita hyvänä kommunikatiovälineenä sinun ja esimiehesi välillä?

- A) Kyllä
- B) Jonkin verran
- C) En

16. Minkälaisista asioista toivoisit keskusteltavan kehityskeskusteluissa?

17. Minkälaisen asioiden käsitteleminen palaverissa motivoi sinua työntekijänä?

Työyhteisö

18. Koetko sinä että työyhteisölläsi on selkeät yhteiset pelisäännöt?

- A) Kyllä
- B) Jonkin verran
- C) En

19. Koetko sinä että ilmapiiri työpaikallasi on vapaa omien mielipiteiden ilmaisemiseen?

- D) Kyllä
- E) Jonkin verran
- F) En

20. Miten sinun mielestäsi esimiehesi voisi kehittää työyhteisön ilmapiiriä parempaan suuntaan?

21. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on työyhteisösi työmotivaation parantamiseksi?

Kiitos vastauksistasi!